

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MICHELINE GAIA HOFFMANN FALLGATTER

**ALTERNATIVAS AO DESENVOLVIMENTO HUMANO
PARA O CONTEXTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



UFSC-BU

FLORIANÓPOLIS

1997



**ALTERNATIVAS AO DESENVOLVIMENTO HUMANO
PARA O CONTEXTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

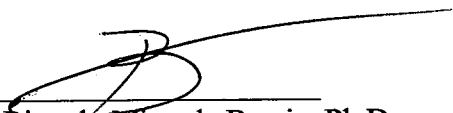
MICHELINE GAIA HOFFMANN FALLGATTER

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de

Mestre em Engenharia de Produção

Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo

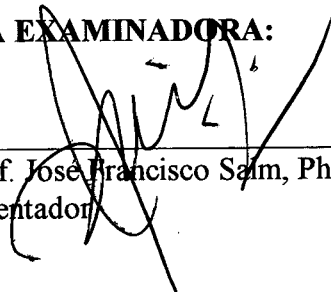
programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção



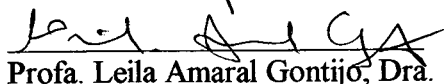
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador do Curso

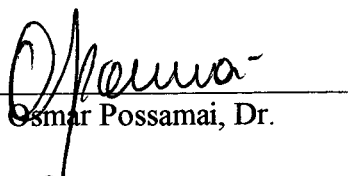
BANCA EXAMINADORA:



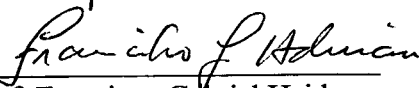
Prof. José Francisco Salm, Ph.D.
Orientador



Profa. Leila Amaral Gontijo, Dra.



Prof. Osmar Possamai, Dr.



Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D.



02650736

Aos grandes amores de minha vida:
meus pais, Beni e Conrado;
meu marido, Guilherme;
meu filho, Rafael.

AGRADECIMENTOS

Ao longo da jornada que resultou na conclusão desta dissertação, pude contar com a colaboração de familiares, amigos, professores e instituições, que, seja pelo apoio, fosse ele emocional, técnico ou financeiro, tornaram possível a concretização de um grande sonho. Desta feita, aproveito-me deste espaço para expressar a gratidão que nutro a todos, agradecendo em especial:

A minha família, que, por muitas vezes, compreendeu minha ausência no exercício do papel de esposa, mãe, filha, irmã e nora;

Ao professor e amigo José Francisco Salm, cujos ensinamentos não se constituíram apenas em uma orientação para a elaboração deste trabalho, mas sim, em lições de vida;

À professora e amiga querida, Maria Ester Menegasso, pelo apoio incansável que me dedicou ao longo de toda a trajetória até aqui percorrida;

À professora e amiga Angelise Valladares Monteiro, pelo auxílio no delineamento da metodologia;

Ao professor Júlio de Queiroz, pela orientação quanto ao aspecto gramatical e estilo de redação;

Aos professores Osmar Possamai, Leila Amaral Gontijo e Francisco Gabriel Heidemann, membros da banca examinadora, pelo auxílio prestado na forma de orientações e recomendações;

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), pela assitência oferecida, sob a forma de bolsa de estudo;

À Hering Têxtil S. A., Sulfabril S. A., Artex S. A. e TEKA, Tecelagem Küenrich S.A., pelo espaço concedido para a realização da pesquisa;

Ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, nas pessoas de seus professores e funcionários, pelo apoio à realização do curso;

A todos os demais professores, colegas e instituições, que direta ou indiretamente contribuíram para a consecução do trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVOS	2
1.3 METODOLOGIA	3
1.3.1 Perguntas de pesquisa	3
1.3.1 Tipo de estudo e perspectiva da pesquisa	3
1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 A ASCENSÃO DE UM NOVO PARADIGMA	8
2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS	15
2.2.1 Características contextuais na época da ascensão da burocracia	15
2.2.2 As características da burocracia	17
2.2.3 Reflexos das características burocráticas sobre o comportamento organizacional	21
2.2.3.1 Conservadorismo e resistência à mudança	21
2.2.3.2 Alienação	23
2.2.4 A ascensão de uma nova estratégia de produção	28
2.3 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	29
2.3.3 Características da aprendizagem organizacional	29
2.3.4 As disciplinas da aprendizagem organizacional	35
2.3.4.1 Aprendizagem em equipe	35
2.3.4.2 Visão compartilhada	38

2.3.4.3 Maestria pessoal	40
2.3.4.4 Modelos mentais	42
2.3.4.5 Pensamento sistêmico	45
2.4 A DISCIPLINA DA MAESTRIA PESSOAL COMO REFLEXO DE UMA NOVA CONCEPÇÃO ACERCA DA NATUREZA HUMANA	46
2.4.1 O significado do trabalho <i>versus</i> alienação: o que está subjacente à disciplina da maestria pessoal?	48
2.4.2 As teorias motivacionais e a síndrome comportamentalista	52
2.4.3 Maestria pessoal: combate à alienação e resgate do sentido	58
2.4.4 A contribuição de Viktor Frankl ao estudo da maestria pessoal e ao delineamento de alternativas para o desenvolvimento humano	60
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
3.1 A PROPOSTA: ALTERNATIVAS AO DESENVOLVIMENTO HUMANO PARA O CONTEXTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	65
3.1.1 Inserção total do indivíduo na organização: uma condição básica para a viabilização do desenvolvimento humano	70
3.1.2 Articulando a visão pessoal	72
3.1.3 Expandindo a capacidade para criar os resultados desejados	80
3.1.4 Conciliando a identidade pessoal e a coletividade	88
3.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS EMPÍRICOS	95
3.2.1 Contextualização das Unidades-Alvo da Pesquisa	95
3.2.2 Diagnóstico da Pesquisa Empírica	98
3.3 APRECIÇÃO CRÍTICA	110
3.4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117

RESUMO

Muitos dos elementos que caracterizam o contexto atual têm sido responsáveis por rupturas no quadro referencial básico que sustentou a sociedade ocidental e a economia mundial nos últimos séculos, gerando uma situação de instabilidade e incerteza sem precedentes. Para sobreviver neste contexto, as organizações defrontam-se com a necessidade de delinear uma nova administração capaz de torná-las aptas a dar respostas adequadas às demandas formuladas pelo ambiente e a mudar continuamente seu próprio *design*, visando adaptar-se às novas condições. Além disto, é necessário que esta nova administração incorpore os valores emergentes na sociedade, adotando estruturas mais flexíveis capazes de se adaptar às necessidades humanas. Dentre estes aspectos, constituem o alvo deste trabalho as questões pertinentes à preparação do ser humano para lidar com os novos elementos de contexto. Ou seja, pretende-se delinear, dentre uma gama maior de possibilidades existentes, algumas alternativas para o desenvolvimento humano num novo espaço de produção apto a lidar com as demandas e características do contexto atual. Para tanto, adotou-se como referencial teórico básico, a teoria da delimitação dos sistemas sociais e o arcabouço de idéias pertinentes à aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

Many elements that characterise the present context have been responsible for ruptures in the basic, referential, picture which sustained both Western society, and the world economy, in the last centuries, creating a situation of instability and uncertainty without precedent. Thus, in order to survive in the present context, characterised essentially by uncertainty and instability, organizations need to outline an administration able to make apt and immediate responses to the demands formulated by the environment, and able to continuously change its own design, adapting more flexible structures capable of responding to human necessities. Among these aspects, which constitute the target of this work, are questions pertinent to the preparation of a human being able to work within the new context. That is to say, it intends to outline some alternatives, within the gamut of existing possibilities, of human development in a new production space able to cope with the demands and characteristics of the current context. To do so, it adopts the theory of social systems delimitation as a reference basis, and the framework of ideas pertinent to learning organization.

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O contexto social atual é caracterizado por uma ruptura de valores de tal dimensão que obriga as organizações a repensar seus referenciais básicos, sob pena de tornarem-se obsoletas e não competitivas. Assim como o modelo de servidão apresentou-se como adequado às características da Idade Média, a burocracia foi adequada à época da Revolução Industrial, quando houve a ascensão do capitalismo e da sociedade de massa. Porém, as condições e características do contexto atual requerem que se pense em estratégias de produção alternativas para o presente.

Ou seja, se o presente não é igual ao passado, nem o futuro, igual ao presente, então, pode-se concluir que é fundamental às organizações ter capacidade de adequar-se às características de cada momento, para que sejam eficazes. No momento de ruptura hoje vivido, as possibilidades de transformação representam oportunidade de melhor adaptação à necessidade de sobrevivência. Apesar de os valores emergentes não oferecerem indícios claros de para onde direcionar-se, permitem traçar-se linhas gerais para a construção de um novo cenário.

O curso que o movimento das forças sociais vem tomando, demonstra, dentre outras coisas, uma crescente valorização do aprendizado e do desenvolvimento humano. Tais fatores visam tanto maior respeito às necessidades humanas quanto o florescimento de uma mão de obra mais criativa, consciente e autônoma, capaz de prover as organizações com inovações contínuas, flexibilidade e agilidade no trato com a complexidade e a incerteza.

Entretanto, a mera aplicação de técnicas voltadas ao aprimoramento humano torna-se incoerente se as próprias organizações apresentarem problemas e disfunções. Por isto, faz-se necessário o florescimento de uma nova administração, capaz de comportar estruturas mais flexíveis, que se adaptem às necessidades inerentes ao elemento humano e que permitam trazer à tona sua potencialidade latente.

Tais argumentos foram utilizados como referencial à formulação do problema de pesquisa deste trabalho, e, simultaneamente, podem ser apontados como justificativa da seguinte preocupação: Que alternativas para o desenvolvimento humano as organizações podem adotar, dentre a ampla gama de possibilidades existentes, com vistas a adequar-se às condições de incerteza, instabilidade e complexidade que caracterizam o presente contexto socio-produtivo?

1.2 OBJETIVOS

Geral: Delinear, dentre uma gama maior de possibilidades, algumas alternativas para o desenvolvimento humano num novo espaço de produção apto a lidar com as demandas e características do contexto atual.

Específicos:

1. Identificar habilidades e características humanas que, hoje, constituem um aspecto crucial para a competitividade organizacional, mas que são tradicionalmente tolhidas no ambiente de trabalho;
2. Identificar os fatores inerentes às organizações tradicionais responsáveis pela distância existente entre as habilidades humanas disponíveis e as atualmente necessárias;
3. Buscar um novo quadro referencial que permita delinear ações aptas a transpor tal distanciamento, propiciando as bases para o desenvolvimento e expansão do potencial humano.

1.3 METODOLOGIA

1.3.1 Perguntas de Pesquisa

1. Quais as habilidades e características humanas que hoje constituem aspecto crucial para a competitividade organizacional, mas que tradicionalmente são tolhidas no ambiente de trabalho?
2. Quais os aspectos inerentes às organizações tradicionais que podem ser responsabilizados pelo distanciamento entre as habilidades humanas disponíveis e as atualmente necessárias?
3. Que ações podem ser delineadas, com base num novo referencial, para transpor este distanciamento por meio da expansão e do desenvolvimento do potencial humano?

1.3.2 Tipo de Estudo e Perspectiva da Pesquisa

Para atender os objetivos propostos e responder às perguntas de pesquisa, fez-se uso do método de estudo bibliográfico. A pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa de caráter exploratório que é realizada para obter-se conhecimentos a partir de informações já publicadas. Assim, este tipo de pesquisa consiste no exame das produções humanas registradas em livros, artigos e outros documentos, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto assumido como tema de pesquisa científica (Barros, Lehfeld, 1986; Ruiz, 1986).

Entretanto, Lakatos e Marconi (1991) demonstram que, ao contrário do que possa parecer, a bibliografia permite resolver não apenas problemas já conhecidos, mas também explorar novas áreas, nas quais os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente. Assim, a pesquisa bibliográfica realizada como um estudo independente e autônomo, isto é, desvinculada de pesquisa experimental, pode constituir-se tanto num estudo recapitulativo quanto num trabalho científico original (Salvador, 1986).

Neste sentido, o presente trabalho não tem o intuito de limitar-se à recapitulação, mas sim, de oferecer alguma contribuição adicional à teoria organizacional. Para tanto, procurou-se juntar e interrelacionar informações que permitissem, não apenas identificar os atuais desafios das organizações em relação ao elemento humano e os entraves à otimização do potencial humano tradicionalmente existentes, como também vislumbrar algumas das possibilidades para transpô-los e delinear alternativas práticas correspondentes.

Dentro desta perspectiva, e a partir da conceituação de Demo (1994), é possível enquadrar a presente pesquisa também no gênero de pesquisa metodológica. Segundo o autor, este tipo de pesquisa adquiriu papel estratégico no contexto atual, porque corresponde a uma das coerências mais profundas da ciência moderna, que é a autocrítica questionadora. “Neste sentido, a pesquisa metodológica tem conotação educativa importante, à medida que incute no pesquisador a atitude de abertura irrestrita, lógica e democrática, que a inovação científica supõe e dela sobrevive. Mais que a consolidação de paradigmas, mostra sua fragilidade; mais que a virtude de uma teoria, busca suas debilidades; mais que o bom ordenamento de um método, persegue a criatividade sem cerceamento.” (Demo, 1994, 37)

Vale ressaltar que a pesquisa teórica não perde sua relevância pelo fato de não implicar intervenção imediata na realidade, porque seu papel é decisivo para construir condições básicas de intervenção (Demo, 1994). Demo chega, inclusive, a afirmar que a qualidade da pesquisa teórica determina a qualidade da intervenção. Além disto, há que se considerar que os conceitos embutidos na bibliografia oferecem o arcabouço teórico necessário à sustentação dos novos argumentos elaborados, o que torna o este método de pesquisa crucial para a construção do conhecimento científico. Como argumenta Carraher, “Precisamos examinar conceitos porque eles são tijolos com os quais construímos nossas idéias, os elementos básicos com que elaboramos argumentos, tiramos conclusões, apresentamos os frutos de nosso pensamento aos outros. Na verdade, a solidez de nossas idéias depende dos conceitos que escolhemos para organizá-las.” (Carraher, 1983, 101)

Os referenciais básicos para a elaboração da proposta acerca de alternativas para o desenvolvimento humano condizentes com as demandas atuais foram buscados junto aos

escritos de Alberto Guerreiro Ramos e às idéias pertinentes à aprendizagem organizacional. A contribuição de Ramos consiste no fato de ele ter se dedicado em pensar os dilemas da organização moderna e considerado novas possibilidades organizacionais para os tempos atuais, baseado em sua percepção acerca da vida humana associada e em suas observações acerca de tendências empíricas emergentes. Uma vez que os estudos de Ramos são muito mais direcionados para a identificação de um arcabouço de referências para a ação do que para a elaboração de prescrições para a ação, buscou-se junto à teoria da aprendizagem organizacional um segundo sustentáculo para elaboração da proposta, tendo-se em vista sua potencial contribuição ao objetivo de delinear alternativas práticas para o desenvolvimento humano no contexto organizacional, e, paralelamente, sua harmonia com as idéias de Alberto Guerreiro Ramos.

Em algumas pesquisas, costuma-se utilizar outras técnicas de coleta em complemento aos dados bibliográficos, mas, em outras, os dados obtidos a partir de fontes bibliográficas são utilizados de maneira exclusiva (Gil, 1989). Tendo em vista o objetivo deste trabalho de aprofundar os aspectos teóricos acerca do assunto em questão, optou-se por enfatizar, como método de pesquisa, o levantamento bibliográfico. Entretanto, com o intuito de manter o compromisso com a prática, procurou-se ilustrar a proposta articulada por meio da realização de uma pesquisa empírica voltada a identificar junto a algumas organizações, os dados corroboradores ou refutadores das conclusões do estudo. Cabe ressaltar, contudo, que tal levantamento de dados não teve caráter experimental, mas, simplesmente descritivo. Levando-se em consideração as características inerentes à pesquisa descritiva- que tem o intuito de descobrir e interpretar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los- o problema foi enunciado em termos de indagar se determinados fenômenos acontecem ou não, que variáveis os constituem, como classificá-los e que semelhanças ou diferenças existem entre eles e outros (Rudio, 1986).

Foram selecionadas como unidades-alvo para o levantamento de dados empíricos, quatro dos principais estabelecimentos industriais têxteis do Brasil, sediados na cidade de Blumenau, Santa Catarina: Hering Têxtil S.A., Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A., Sulfabril S.A. e Artex S.A. Este segmento industrial foi escolhido não apenas por absorver um percentual significativo da mão-de-obra da região, mas, também, por constituir uma fatia

tradicional da economia local; assim sendo, permite avaliar-se a quais estratégias de desenvolvimento humano vêm sendo submetida a força de trabalho em organizações tradicionais e desta forma, constatar de que modo organizações supostamente conservadoras enquadram-se em relação à proposta desenvolvida neste trabalho. Com relação à população, esta constituiu-se dos gerentes de R.H. das empresas selecionadas como unidades-alvo da pesquisa.

Quanto ao método de coleta de dados, adotou-se inicialmente a análise de conteúdo, ou seja, realizou-se um levantamento de informações necessárias à pesquisa junto a dados secundários disponíveis em instituições estaduais e municipais, dentre as quais enquadram-se a FIESC, o SEBRAE, o SENAI, o IPPUB, a FURB, o Sindicato de Fiação, Tecelagem e Confecções de Blumenau, bem como as próprias empresas selecionadas como unidades-alvo da pesquisa. Num segundo momento, partiu-se para a realização de entrevistas não-diretivas junto à população-alvo, ou seja, os gerentes de R.H., com vistas à obtenção de informações essenciais à concretização do objetivo proposto, não disponíveis em relatórios, estudos ou pesquisas anteriores. O resultado destas entrevistas, apresenta-se sob a forma de um relatório que expressa o discurso dos gerentes de R.H. acerca do entendimento de sua empresa sobre o assunto desenvolvimento humano e das estratégias atualmente adotadas com vistas a este fim. O relatório referente a cada uma das quatro empresas, indicadas pelas letras A, B, C e D, apresenta um encadeamento lógico, similar aos demais, visto que o discurso dos gerentes não foi absolutamente livre, mas seguiu um roteiro semi-estruturado. Por outro lado, a relativa liberdade propiciada por este método é responsável pelo maior ou menor aprofundamento de um discurso em relação a outro.

1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A proposta delineada neste trabalho estrutura-se sobre valores pertencentes ao paradigma emergente, e, por conseguinte, sobre fenômenos em formação. Assim sendo, é relevante frisar seu caráter exploratório e provocativo, uma vez que tem o intuito de gerar reflexão acerca das novas possibilidades aptas a abalar os contornos claros e conhecidos do paradigma tradicional. Neste sentido, o trabalho não apresenta um modelo de implementação,

mas um arcabouço para o desenvolvimento de um novo modelo voltado para a reflexão sobre a realidade. Assim sendo, a pesquisa empírica manteve o caráter meramente descritivo, servindo para ilustrar e, ao mesmo tempo, confrontar a proposta apresentada neste trabalho com a realidade em construção nas empresas em que ele se realiza. Entretanto, conforme já se fez explícito em momento oportuno, o objetivo central do trabalho não é aprofundar a pesquisa empírica, mas, sim, delinear um arcabouço teórico que aponte possibilidades para a prática organizacional no que tange a questão desenvolvimento humano.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ASCENSÃO DE UM NOVO PARADIGMA

O quadro referencial básico que sustentou a sociedade ocidental e a economia mundial nos últimos séculos está em cheque. Ou seja, vive-se hoje um momento de ruptura nos valores e crenças formadores do paradigma naquele período, o que insere a sociedade atual numa situação similar ao momento histórico de transição vivido na época da Revolução Industrial. Voltam à cena a perplexidade e a ansiedade que, no final do século XVIII, levaram trabalhadores a invadir fábricas e a quebrar máquinas, defendendo seus empregos da máquina a vapor, responsável pelo choque de aceleração produtiva nos primórdios da Revolução Industrial - a propósito, a ansiedade social é característica comum das situações de ruptura, porque estas inevitavelmente trazem consigo incerteza e conseqüentemente, a sensação de ameaça. A ascensão do paradigma de mercado, que ocorria naquele momento, levava à sociedade da época valores que, de certa forma, agrediam o que até então se considerava virtuoso (Hirshmann, 1977). Por isto, as organizações começaram a delinear estratégias de produção aptas a lidar com os novos elementos de contexto.

Similarmente, uma série de fatores associados entre si podem ser apontados como responsáveis pela ruptura que se processa na sociedade atual, fazendo emergir movimentos que promovem a ética, a democracia, a liberdade, a qualidade, a consciência ecológica, a justiça social, a tecnologia a serviço do homem, e o poder baseado na informação, no conhecimento e na sabedoria. Entre estes fatores estão a deterioração do ambiental global; a ameaça de um conflito nuclear; a miséria e a fome crônicas em diversas regiões do mundo; problemas sociais relacionados com o desemprego, o crime e o terrorismo; o avanço rápido e contínuo da tecnologia, que passa a substituir o ser humano nas organizações e, paralelamente, agiliza incrivelmente as comunicações; e a instabilidade e a complexidade da economia mundial.

Frente a isto, é possível constatar a relevância de, mais uma vez, esboçarem-se novos arranjos econômicos, capazes de acomodar as características e valores predominantes na nova

era. Surge, portanto, a necessidade de se buscar formas alternativas de combinar os fatores de produção, porque a forma tradicional sedimentou-se numa base referencial muito distinta da realidade atual. Ou seja, as organizações vivem hoje um momento de ruptura, em que as possibilidades de reforma representam oportunidade de modernização (Salm, 1993). Entretanto, não existem indicativos claros da direção para a qual elas devem encaminhar-se, isto é, do que é que exatamente deve caracterizar este processo de modernização. É possível, contudo, traçar, em caráter exploratório, linhas gerais para a construção de um novo cenário que vislumbre os novos valores ascendentes.

Marylin Ferguson (1980), ao abordar a “mudança paradigmática”, oferece ampla contribuição nesta tarefa. Segundo a autora, um novo sistema está emergindo para substituir o antigo, sendo dez pontos capazes de caracterizar a base de valores que sustenta o novo. Primeiramente, o estímulo ao consumismo característico do antigo paradigma deixa de ser valorizado, para ceder espaço ao aprimoramento da capacidade de atender necessidades autênticas. O espírito competitivo, próprio do antigo paradigma, também passa a ser alvo de contestações, uma vez que o novo se preocupa com a promoção da cooperação. Assim, o objetivo tradicional de manipular e dominar o futuro é substituído por uma visão orgânica do trabalho e da riqueza, que resulta numa busca de cooperação com a natureza. Além disto, no novo paradigma, vislumbra-se a possibilidade de adaptar o trabalho às pessoas, e não o contrário, como acontece tradicionalmente. Ainda com relação ao ser humano, o novo substitui a ênfase ao autoritarismo e à submissão, impostos pelas cadeias de controle, por uma preocupação acerca de questões como autonomia, auto-realização, participação, democratização e consenso. Assim sendo, o trabalho deixa de ser entendido como um mal necessário para ser entendido como algo gratificante. Outros dois pontos contrastantes entre o antigo e o novo sistema, é que enquanto o antigo se estrutura sobre a idéia de estabilidade e enfatiza a especialização, o novo incorpora a noção de mudança contínua e procura enfatizar a fertilidade que emana a partir de trocas. Assim, no novo paradigma, utiliza-se a tecnologia como um instrumento para auxiliar na promoção do pensamento sistêmico. A todos estes pontos está subjacente a incorporação de valores espirituais, que passam a ocupar o espaço que tradicionalmente pertencia apenas a valores materiais e econômicos.

Portanto, nesta transição paradigmática, Ferguson preocupa-se continuamente em frisar a relevância de transformações pessoais, que envolvem o desenvolvimento e a disseminação de autonomia entre as pessoas. Tais transformações, segundo a autora, permitem que as pessoas se fortaleçam interiormente e se tornem autônomas em relação aos fatores externos, podendo, assim, fazer com que suas escolhas reflitam seus reais desejos e necessidades, mais do que valores impostos. O que a autora vislumbra, portanto, é o desenvolvimento de uma massa crítica capaz de permitir que os valores emanem conscientemente da compreensão de cada um, e não apenas de condicionamentos. Neste contexto, o trabalho passa a ser entendido como um dos meios para a realização pessoal. Ou seja, deixa de existir a distinção trabalho *versus* prazer, e as pessoas deixam de ignorar o contexto de trabalho, passando a preocupar-se com convicções e ética pessoais.

Partindo-se da premissa de que as organizações estão obsoletas e necessitam de mudanças profundas para adaptar-se à nova situação, Mittroff (1994) também desenvolve um trabalho que auxilia o processo de identificação de traços característicos do novo paradigma. Segundo ele, dois pontos principais podem ser apontados como falhos nas organizações atuais: primeiro, as funções tradicionais em torno das quais elas têm se estruturado, não atendem aos problemas complexos e sistêmicos do mundo; segundo, a estrutura tradicional ignora as necessidades humanas, desconsiderando que as organizações têm responsabilidade moral e ética em relação às necessidades mais amplas da humanidade e em relação à complexidade emocional das pessoas que nelas trabalham. Neste sentido, o autor propõe que se incorpore à organização tradicional seis novas funções (a gerência de problemas, a gerência da crise, a gerência da qualidade total, o ambientalismo, o globalismo, e a ética), para dar suporte a quatro novas dimensões (conhecimento e aprendizado, recuperação e desenvolvimento, serviço mundial e espiritualidade e operações de classe mundial).

Verifica-se, então, que um dos alvos de preocupação para Mittroff é o bem estar emocional das pessoas no trabalho. Para ele, na dimensão da recuperação e desenvolvimento, as organizações são responsáveis por identificar e tratar os processos disfuncionais no contexto de trabalho, uma vez que elas não são constituídas apenas de cérebros, mas também de sentimentos.

Um segundo ponto destacado por Mittroff diz respeito à preocupação que as organizações devem ter não apenas com o bem-estar de seus membros, mas também com o bem-estar mundial. Isto está espelhado na dimensão do serviço mundial e espiritualidade. Em sua essência, esta dimensão representa uma preocupação das organizações para com os problemas macroambientais, ao que está subjacente um profundo respeito ao sentido de comunidade, de ligação com o próximo e de responsabilidade pelo futuro das próximas gerações. Handy (1995) aborda esta questão argumentando que o verdadeiro progresso só existirá quando as elites e as organizações não erguerem mais muros para ignorar os problemas alheios, adquirindo uma consciência crítica capaz de fazer aflorar um sentimento de compromisso para com os outros. Este sentimento, o autor chama de “sentido de ligação”, e o sentimento de compromisso com o bem estar de gerações futuras, chama de “sentido de continuidade”.

Finalmente, nas dimensões de conhecimento e de aprendizado, e de operações de classe mundial, Mittroff demonstra sua preocupação acerca da necessidades de as organizações adquirirem capacidade de coletar, organizar e disseminar informações, de modo a incorporarem inovações, pesquisas e desenvolvimento contínuo. Esta percepção engloba o reconhecimento da instabilidade, da complexidade e da incerteza características do ambiente atual, que não mais permitem às organizações permanecer inertes, apegando-se a uma falsa crença num estado de estabilidade, previsibilidade e certeza. Este tema é também discutido por Schon (1971), que além de analisar o contexto atual, demonstra a dificuldade encontrada pelas organizações para livrar-se do apego ao conhecido a fim de mergulhar em processos de transformação contínua.

A partir desta breve discussão, já é possível concluir-se que a nova administração deverá vislumbrar a adoção de estruturas mais flexíveis, de disposições que se adaptem às necessidades humanas e que dêem vazão à potencialidade latente, proporcionando o desenvolvimento da autonomia entre as pessoas. Se o trabalho passa a ser reconhecido como relevante para o desenvolvimento humano, então é fundamental que as organizações incorporem condições que respeitem as necessidades psicológicas e emocionais das pessoas.

O segundo ponto que é possível se concluir é que a nova administração deverá apresentar disposições que comprovem respeito a valores éticos e ao próprio meio ambiente. Os movimentos para a conquista da qualidade de produto e serviço, do respeito ao cliente, do ambientalismo, da atenção a valores espirituais e o próprio resgate do sentido de comunidade e solidariedade, espelham o início de um novo rumo, no qual todos exercem papel ativo na construção de um futuro desejável. Parafraseando Pinchot (1994, 250), “todos possuem parte da responsabilidade por aliviar os efeitos externos dos sistemas de mercado e trazer estas questões para o foco das preocupações organizacionais”. Neste mesmo sentido, Covey fala numa nova liderança para as organizações, uma liderança baseada em princípios. Para ele, subordinar-se a propósitos e princípios mais elevados é a paradoxal essência de uma humanidade mais elevada e a base para uma liderança eficaz. Tais princípios, que segundo o autor, correspondem à justiça, equidade, integridade, honestidade e confiança, estão entremeados na estrutura de toda sociedade civilizada e constituem as raízes de toda família e instituição que tenha alcançado a prosperidade.

E, finalmente, o terceiro ponto não diz respeito a novos valores, como os demais. Está atrelado a novas circunstâncias contextuais, que requerem a criação de dimensões organizacionais aptas a lidar com a ampla gama de informações que emergem do ambiente e com a habilidade e disposição para a mudança contínua. Isto envolve o abandono à crença no estado estável (Schon, 1971) e a incorporação de aptidão para lidar com a incerteza e a instabilidade.

As mudanças acima descritas podem em determinados momentos dar um certo tom de altruísmo à proposta dos referidos autores, mas representam nada mais que uma evolução de valores para acompanhar a evolução das circunstâncias. Isto é, as circunstâncias atuais requerem das organizações a incorporação dos valores descritos. A ruptura atual pode ser melhor entendida traçando-se um paralelo com a grande transição ocorrida durante a Idade Média.

Hirshman (1977) explica que, nesta época, o comércio, bem como outras formas de ganhar dinheiro, eram valores inferiores se comparados a atividades voltadas à busca da glória. Entretanto, a partir do final do século XVI, os negócios, aspirações e interesses passaram a

disseminar-se por toda a Europa Ocidental. Principalmente ao longo dos dois séculos seguintes, a idéia de interesse conforme desenvolvida por Maquiavel, que a relacionou ao poder, à influência e à riqueza, difundiu-se muito, inclusive sendo relacionada com a própria essência do ser humano. Ou seja, com a ascensão dos valores capitalistas, o valor da virtude cedeu seu espaço para a busca de interesses próprios, trazendo à tona um novo paradigma, o paradigma de mercado. Perderam-se, assim, os vínculos gerais e sociais que caracterizaram a sociedade medieval e todas as sociedades pré-industriais. A nova sociedade, que emergia naquele momento, era formada por átomos (equivalente grego de indivíduos), pequenas partículas estranhas entre si, mas que se mantinham juntas por seus interesses egoístas e pela necessidade de se usarem mutuamente (Fromm, 1970). Sedimentava-se, então, um conjunto de pressupostos de vida que passaram a submeter os desejos, benefícios e interesses humanos ao prisma econômico.

Nesse paradigma, apontava-se como aspecto positivo a previsibilidade que se tornava possível, acreditando-se que quando os homens dão rédeas soltas às suas paixões, então o estado das coisas torna-se calamitoso (Hirshman, 1979). Como argumentou Maquiavel (apud Hirshman, 50), “A idéia de que os homens sejam invariavelmente guiados por seus interesses seria capaz de conseguir aceitação muito mais ampla, e qualquer ligeiro desagrado que a idéia pudesse provocar era assim banido pelo reconfortante pensamento de que, dessa maneira, o mundo se tornava um lugar mais previsível.” Ou seja, argumentava-se ser vantajosa a busca do interesse próprio, porque assim o homem se tornava transparente e seu comportamento, previsível.

Esta qualidade atribuída ao paradigma de mercado é apontada por Hirshman como a mais provável razão para o bom acolhimento da idéia de um mundo governado pelo interesse, ao qual também estava subjacente uma mistura de egoísmo e racionalidade (entende-se aí a razão a partir de um prisma funcionalista de visão de realidade, na qual, como advoga Ramos, 1989, elementos importantes do mundo real humano são, ou mal compreendidos ou deixados de lado). Dentro deste paradigma, emergiu a burocracia predominante no meio organizacional até os dias atuais. Analisando-se as características de uma organização burocrática, é fácil perceber esta relação, ao identificar-se a valorização da racionalidade

instrumental, da previsibilidade e da busca por interesses próprios. Ou seja, a burocracia está calcada sobre valores econômicos.

Entretanto, conforme verificou-se anteriormente, vive-se hoje uma nova ruptura de valores. As transformações apontadas pelos autores anteriormente citados constituem, assim, uma proposta para harmonizar a sociedade, em todas as suas dimensões, com o novo paradigma que emerge. Isto é, novos valores estão despontando para satisfazer novas necessidades relativas à nova época. Tais necessidades envolvem, por sua vez, um misto de egoísmo e altruísmo, já que o contexto atual requer que cada indivíduo pense comunitariamente para que possa preservar sua própria integridade pessoal, o mesmo ocorrendo com as instituições. Assim, a mudança para o novo paradigma envolve uma mudança de valores na sociedade, que deve deixar a cultura baseada na dominação para incorporar uma cultura baseada no companheirismo (Capra, 1982).

Não basta, entretanto, estar ciente de que a burocracia se sedimentou para atuar em harmonia com referenciais que não são mais válidos. É preciso identificar e entender o porquê de sua inadequação aos tempos atuais, para se poder, então, delinear um novo arranjo com base não apenas nos valores vislumbrados para o novo paradigma mas, também, em constatações acerca dos aspectos vigentes que apresentam problemas e incongruências. Assim sendo, o objetivo do próximo item é justamente identificar e analisar as características da organização burocrática.

2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

2.2.1 Características contextuais na época da ascensão da burocracia

A ascensão da burocracia na sociedade ocidental deu-se no final do século XIX, na época da Revolução Industrial e junto com a ascensão do capitalismo e da sociedade de massa. Nesse momento, a demanda era por uma produção em larga escala de produtos básicos, e por isto, buscava-se na produção mecanizada, na divisão do trabalho, na profissionalização da administração e da tomada de decisões e na especialização, o máximo de eficiência. Pela primeira vez, as organizações precisavam competir numa economia de mercado, e, para tanto, precisavam crescer e desenvolver uma produção e uma distribuição em larga escala. Neste contexto, a forma de se combinar os três fatores de produção devia ser diferente da tradicional, e, assim, fez-se necessária uma mudança na forma de administração (Wren, 1979). Surgiram então os gerentes, a busca por capacitação, disciplina e treinamento, o planejamento e o controle das operações.

O sistema burocrático de administração e produção emergiu como estratégia apta a introduzir nas organizações todos os requisitos ao êxito naquele momento, medido basicamente pelo grau de eficiência. Não havia então preocupação alguma acerca de temas como liberdade de escolha e democracia (Mouzelis, 1978); a palavra de ordem era produtividade. Ao longo de todo o último século proliferou a organização de natureza burocrática, por ser esta apta a lidar eficazmente com elementos de contexto então vigentes, sendo que este mesmo tipo de organização permanece até os dias atuais, apesar da grande diferença contextual existente. Entretanto, como constata o próprio Weber (in Campos, (1978), primeiro estudioso a analisar de maneira sistemática o modo de produção burocrático, o desenvolvimento do capitalismo criou a necessidade de uma administração estável, rigorosa, intensiva e calculável. E esta necessidade dá à burocracia o papel central em nossa sociedade, como elemento fundamental em qualquer tipo de administração de massas.

O primeiro tipo de burocracia pôde ser encontrado no âmbito do Estado, mais precisamente no modo de produção asiático que apareceu no início do período histórico da

Índia, Egito e China. No Ocidente, o estado burocrático surgiu, segundo Etzioni (1989) das ruínas da sociedade feudal, trazendo a organização de massa que substituiu o domínio exclusivo de grupos fechados e corporativos. Ou seja, a burocracia teve início como um sistema de organização das atividades governamentais, mas com a irrupção do capitalismo, fluiu do estado para a empresa.

O que se conclui a princípio é que uma ampla revolução estrutural na sociedade no final do século XIX contribuiu para a transformação, no âmbito das organizações, mais precisamente para a ascensão da burocracia. Entretanto, Etzioni (1989) lembra que também uma profunda revolução cultural, ocorrida na época, auxiliou no desencadeamento e na maturação do processo. Segundo este autor, Weber foi quem melhor analisou essa mudança cultural. Ele percebeu que um novo conjunto de normas passou a influenciar a sociedade, e chamou-o de ética protestante, pois havia estreitas semelhanças entre as práticas capitalistas e os valores dos protestantes, principalmente os dos calvinistas. Conforme salienta Etzioni, isto não significa, entretanto, que apenas o protestantismo tenha propiciado o contexto cultural para a revolução no âmbito das organizações. Também outras religiões e sistemas seculares de crenças exprimiram valores consonantes aos do protestantismo, e, desta forma, tiveram sua influência. Mas o protestantismo favoreceu especialmente a revolução organizacional por ter combinado dois valores essenciais: o da secularidade e o do ascetismo. O valor da secularidade exprime o grau em que os pensamentos e esforços humanos são orientados para este ou para o outro mundo, sendo o comportamento racional por ele estimulado. E o valor do ascetismo relaciona a estruturação da economia moderna, da pesquisa científica e das organizações eficientes com objetivos de longo e não de curto prazo.

É necessário notar-se, contudo, que não apenas a burocracia, mas a teoria administrativa como um todo, evolui de acordo com as características contextuais referentes a cada momento histórico. Ou seja, as características estruturais e culturais de cada sociedade determinam a forma mais adequada de administração, e é em função delas que evolui a teoria organizacional. Isto significa que as organizações, como elemento do microambiente da sociedade, estão em permanente interação com o macroambiente. De acordo com Wren, nosso entendimento quanto às gerências e organizações deve estar atrelado a contextos de vários valores culturais, ao longo da história. Assim, o desenvolvimento de um corpo de

conhecimento sobre como administrar é envolvido por uma rede de facetas econômicas, sociais e políticas de várias culturas, pois o pensamento administrativo é simultaneamente processo e produto de seu ambiente cultural. Em função disto, conforme o mesmo autor, é possível constatar que o presente não é igual ao passado, nem o futuro será igual ao presente, apesar de haver certa sinergia entre ambos. Isto significa dizer que nenhuma forma organizacional é a melhor forma. As organizações precisam ser adequadas às características de cada momento, e, assim, se a burocracia foi adequada para a época da ascensão do capitalismo e da sociedade de massa, não é obrigatoriamente a melhor estratégia de produção para os dias atuais, bem como o modelo de servidão medieval não o foi durante a Revolução Industrial.

É, pois, plenamente viável falar-se de novas estratégias de produção para as organizações. Contudo, é relevante, inicialmente, conhecerem-se as características burocráticas hoje predominantes no meio organizacional, para, então, à luz dos valores emergentes na sociedade, já discutidos no primeiro capítulo, analisar criticamente as reais necessidades de uma mudança e suas possíveis dimensões.

2.2.2 As características da burocracia.

O desenvolvimento da moderna forma de organização coincide em todos os setores com o desenvolvimento e a contínua expansão da administração burocrática (Weber, in Campos, 1978). Isto é, a burocracia, que teve sua sedimentação paralela à sedimentação do capitalismo, continua em evidência nos dias atuais. Conforme constata o autor, sem ela, uma sociedade como a nossa, que separa os trabalhadores da propriedade e dos meios de administração e que depende da disciplina e da formação profissional, deixaria de existir. Nesta perspectiva, a burocracia constitui estratégia de produção inseparável das organizações.

Weber considera o tipo burocrático de administração superior a qualquer outro em precisão, estabilidade, rigor disciplinar e confiança. Em função disto, acredita ser a burocracia capaz de, numa perspectiva técnica, atingir o mais elevado grau de eficiência, proporcionando aos chefes de organizações um grau particularmente elevado de calculabilidade dos resultados. Portanto, pode-se definir a burocracia, em linhas gerais, como uma estratégia de produção que

pretende, por meio do uso de instrumentos de cálculo, facilitar a previsibilidade, de modo a reduzir a instabilidade aos menores níveis possíveis.

Para entender mais precisamente a estrutura burocrática, cabe conhecer os aspectos que a compõem, segundo descrição de Weber (in Campos, 1978). É importante, contudo, ter sempre em mente o fato de ser ela uma estrutura muito racional, já que, segundo o autor, “as burocracias são as unidades sociais mais adequadas para a organização racional moderna.”(apud Etzioni, 1989, 70). Seguem, então, os nove aspectos apontados por Weber como componentes da estrutura burocrática.

1- Padronização por regras ou normas legais

Os procedimentos organizacionais são delimitados por regras ou normas, que podem ser estabelecidas por acordo ou imposição e devem ser obedecidas pelos membros da organização. Isto significa que, nem sempre, o comportamento ao qual as pessoas são submetidas é por elas legitimado. Ou seja, o estabelecimento das normas é impessoal, não levando em consideração particularidades, preferências ou limitações individuais, e, menos ainda, emoções. Não cabe ao empregado julgar se a norma expressa a melhor forma de se fazer algo, mas apenas cumpri-la. Este aspecto tem a função de eliminar o favoritismo e também de enfatizar o caráter de continuidade da organização burocrática e diferenciá-la de organizações instáveis e temporárias, demonstrando uma busca contínua por estabilidade e previsibilidade. Além disto, a padronização, que permite igualdade no tratamento de muitos casos, proporciona economia de esforços, ou seja, racionalização, uma vez que elimina a necessidade de encontrar novas soluções para as novas situações que surgem. Padronizar procedimentos visando ao máximo de eficiência organizacional é também um aspecto típico da administração científica, instituída por Taylor (Chievenato, 1993).

2- Divisão do trabalho

Todo membro da organização burocrática está inserido numa esfera específica de competência, ou seja, deve cumprir obrigações relacionadas a sua função, que, por sua vez, é estipulada como parte da divisão sistemática do trabalho. Para o desempenho de sua função,

todo empregado recebe a devida autoridade e também os meios necessários, seguidos de especificações de como utilizá-los. Para não atrapalhar o bom funcionamento da estrutura burocrática, cada indivíduo deve compreender exatamente os limites de sua tarefa e assim, não correr o risco de invadir o papel alheio. A divisão sistemática do trabalho leva à especialização dos empregados acerca da tarefa relacionada com o cargo que ocupam. Desta forma, contraria o tipo de trabalho artesão predominante antes da Revolução Industrial; esta veio exigir a mecanização e a economia de escala, gerando assim a relevância da divisão do trabalho.

3- Organização dos cargos segundo o princípio da hierarquia

Na organização burocrática, a submissão não é deixada ao acaso. Todo empregado é controlado e supervisionado por um superior responsável, identificado pelo cargo que ocupa. Ou seja, a ordem que orienta as ações é impessoal, por estar relacionada, não à pessoa que representa a autoridade, mas sim, ao cargo por ela ocupado. Assim, a estrutura hierárquica é uma forma de se organizar uma empresa de modo a reduzir-se o índice de conflitos, uma vez que atribui certa responsabilidade, certa autoridade e certa prestação de contas clara a cada decisão potencial (Pinchot, 1994). Decorre deste princípio que cada pessoa na organização se limita à execução e compreensão de sua própria tarefa, desconhecendo a lógica das tarefas alheias e da própria organização, uma vez que cabe às respectivas chefias coordenar os trabalhos das pessoas de uma unidade, das diversas unidades e da organização como um todo.

4- Conduta regulada por regras ou normas técnicas

A aplicação das regras ou normas técnicas que regulam a conduta das pessoas no cargo que ocupam é estritamente racional. Para tanto, faz-se necessário que todo membro do corpo administrativo de uma organização burocrática apresente preparo técnico adequado. Assim, só é nomeado para função oficial aquele que possui preparação especializada, pois considera-se o conhecimento e o preparo como raiz da autoridade do burocrata.

5- Separação entre os membros do corpo administrativo e a propriedade dos meios de produção e administração

O fato de uma pessoa ocupar um cargo responsável pelo controle das propriedades da organização não significa ter ele direitos particulares sobre as mesmas. Assim, este aspecto, como nota Etzioni (1989, 72), “mantém a posição burocrática do funcionário afastada das solicitações de seu status fora da organização.”.

6- Recursos organizacionais livres de controle externo

Os recursos da organização devem sempre estar livres para ser distribuídos e redistribuídos segundo necessidades correntes. Ou seja, este aspecto tem em vista a preservação da liberdade organizacional.

7- Formalização de regras, decisões e atos administrativos

Para Weber, a comunicação oral não é suficiente para manter uma interpretação sistemática de normas e de imposição de regras, e, por isto, ele prevê que nas organizações burocráticas todas as regras, decisões e atos administrativos sejam formulados e registrados por escrito. Tal formalidade deve levar mais uma vez à previsibilidade e à estabilidade, sempre almejadas na burocracia.

8- Exercício de autoridade legal

Para Weber, a eficiência e competência de uma estrutura organizacional moderna depende de a organização ter como instrumento de ação a autoridade burocrática, tendo em vista que relações carismáticas não são aptas a atender os princípios da divisão sistemática do trabalho, de especialização e da estabilidade.

Estes oito aspectos da estrutura burocrática englobam as características gerais da burocracia, segundo a perspectiva weberiana. Perecebe-se que subjacente a todos eles está uma busca contínua por estabilidade e previsibilidade, o que se dá por meio de operações calculadas racionalmente, num caráter estritamente impessoal. Entretanto, tais aspectos têm gerado implicações indesejáveis sobre o comportamento organizacional, especialmente devido

à grande ruptura cultural e estrutural que vive hoje nossa sociedade. Tais implicações são analisadas no tópico que segue.

2.2.3 Reflexos das características burocráticas sobre o comportamento organizacional

2.2.3.1 Conservadorismo e resistência à mudança

Ramos (1983) analisa uma série de autores que, ao tratar da burocracia, enfatizam seus aspectos distorsivos, compondo a sociologia negativa do comportamento burocrático. Dentre eles estão Michels, Ludwig von Mises, Manheim, Merton e Crozier, que apresentam em suas análises vastas críticas à rigidez que a estrutura burocrática impõe às organizações.

Michels (1949) enfoca a questão do ponto de vista da distribuição do poder no contexto organizacional. Para ele, em toda burocracia emerge um círculo de membros que monopoliza o poder e as decisões, tendendo assim a perpetuar-se e a inserir a organização num estado de inércia favorável a seus interesses particulares.

Já Ludwig von Mises (1944) relaciona o apego burocrático a regras e regulamentos à modernização e ao desenvolvimento. O autor argumenta que o progresso é aquilo que as regras não podem prever, e que, portanto, não é possível ser simultaneamente inovador e burocrata. Manheim (1939) vai na mesma linha, classificando a mentalidade do burocrata como conservadora e seu horizonte de percepção como limitado, ambos inaptos, portanto, para concretizar ações orientadas à superação do *status quo*.

Merton (1967) analisa um fenômeno que denomina *deslocamento de objetivos*, mostrando que o ritualismo burocrático advindo do apego excessivo à regras deixa de tornar-se um meio para a concretização de objetivos organizacionais, para tornar-se um fim em si mesmo. Ou seja, segundo este autor, o burocrata não tem capacidade de julgar a validade das normas em diferentes momentos e situações; de perceber que o que é válido e eficaz para determinada circunstância não o é para outras. Por isto, na burocracia, generalizam-se os

procedimentos, eliminando qualquer possibilidade de flexibilidade para lidar-se com a instabilidade ambiental.

Finalmente, Crozier (1963) atrela o conservadorismo burocrático à impessoalidade das regras e à centralização das decisões. O autor procura demonstrar que mesmo quando as pessoas percebem que determinada regra não atende à demanda da situação, não a questionam. Ao contrário, reforçam-na, estimulando a inércia organizacional.

A crítica de tais autores demonstra a crença existente na burocracia acerca da existência de um estado de estabilidade capaz de permitir às organizações trabalhar com base na certeza. Schon (1971) preocupa-se com este assunto e alerta para a necessidade de as instituições libertarem-se desta crença ilusória, uma vez que a instabilidade e a incerteza são fatos intransponíveis da realidade. Segundo ele, o êxito da organização moderna está diretamente relacionado com sua capacidade de abandonar o apego ao estado estável e criar instrumentos destinados a trabalhar num contexto de incerteza e instabilidade.

Entretanto, o mesmo autor argumenta que a transformação no âmbito das organizações não se dá de forma simples, demonstrando que as pessoas representam uma poderosa fonte de resistência à mudança organizacional. Isto ocorre porque as organizações fornecem a estas não apenas recursos para sua segurança econômica, mas também um arcabouço de teoria e valores que as capacita a encontrar sentido em suas vidas. Ameaças à organização constituem, também, ameaças a este arcabouço, e, por isto, com medo de que a incerteza que virá após o abandono do conhecido seja intolerável, as pessoas cedem ao ímpeto de conservar o sistema. Deste modo, os sistemas sociais, como um todo, têm a propriedade de resistir à mudança, ou seja, têm a tendência de permanecer iguais.

Tais reflexões de Schon podem ser complementadas com a colocação de Clemens e Albrecht (1995) de que nem toda mudança é boa, mas que ela é um fato da vida organizacional e, freqüentemente, oferece a oportunidade de melhorar uma situação. Assim, como mudanças vêm sendo mais necessárias do que nunca, as pessoas e as organizações têm de aprender a conviver e a lidar com elas adequadamente.

Clemens e Albrecht utilizam-se da Alegoria da Caverna, de Platão, para abordar o medo que a mudança de um estado de conforto pode envolver. Platão descreve um grupo de pessoas que são cativas de seu ambiente. Tais pessoas são apontadas pelo filósofo como sendo seus próprios inimigos, pois presas dentro do local onde permanecem, a caverna, de costas para a saída, vêem refletirem-se as sombras nas paredes causadas pelas chamas da fogueira: ou seja, elas vêem o irreal como se fosse a realidade. Assim, a caverna representa uma zona de conforto que torna as pessoas imunes ao mundo exterior. O mito deixa como lição a idéia de que só é possível agir com sabedoria quando se deixa esta zona de conforto e se toma consciência do mundo como ele realmente é.

A Alegoria da Caverna constitui uma bela metáfora para a necessidade de mudança, sugerindo que as pessoas e as organizações burocráticas deixem suas zonas de conforto. Caso contrário, o espaço organizacional pode facilmente transformar-se em uma caverna capaz de colocar seus membros num estado em que se tornam incapazes de experimentar qualquer coisa que possa lhes parecer desconfortável, conflituosa ou difícil. Isto os impediria de vencer o atual desafio de questionar constantemente o status quo, tendo em vista a necessidade de inovação e de aprimoramento contínuo.

2.2.3.2 Alienação

A burocracia estabelece normas e precisa impô-las, tem regras e regulamentos e dá ordens que devem ser obedecidas para que a organização funcione adequadamente. Para tanto, faz uso de recursos para premiar aqueles que cumprem as normas de maneira satisfatória e pune aqueles que não o fazem (Etzioni, 1989). Contudo, esta disciplina é exigida sem que haja preocupação acerca da percepção daqueles que devem segui-la. Ou seja, as pessoas não precisam concordar com a norma, aceitando-a como moralmente justificada para cumpri-la. Apenas devem cumpri-la. Assim sendo, a organização burocrática trata as pessoas como instrumentos passivos que, em troca do salário, cumprem tarefas segundo especificações autocraticamente determinadas (Pinchot, 1994). Não há a mínima preocupação com convicções e preferências pessoais.

Constata-se, portanto, a limitação imposta pela burocracia quanto à racionalidade das pessoas. No contexto da organização burocrática, não há espaço para a razão dos valores (racionalidade substantiva); apenas para a razão do cálculo (racionalidade instrumental). Ora, se espera-se dos membros da organização total submissão às normas impostas, não seria viável permitir que os mesmos expandissem seu senso crítico, inerente à racionalidade substantiva. O julgamento de valores dela decorrente permitiria que, eventualmente, as pessoas não encontrassem legitimidade nas ações deles esperadas, o que colocaria em risco a previsibilidade e a estabilidade almejadas em toda burocracia. Limitá-los ao exercício da racionalidade instrumental é bem mais coerente com os princípios burocráticos, uma vez que se preserva a certeza do cumprimento das normas autocraticamente determinadas. Assim, a racionalidade substantiva não condiz com os princípios burocráticos porque em seu plano não é possível o cálculo utilitário, ao passo que na racionalidade funcional existe a possibilidade de se calcular o que deverá ocorrer ao se implementar determinada ação.

Estes aspectos trazem à tona um tema de grande relevância ao estudo do comportamento organizacional: a alienação. Uma pessoa está alienada quando seus atos se convertem para ela própria em uma força estranha e superior, governada por outrem; ela deixa de sentir-se criadora de seus próprios atos. Embora viva na ilusão de estar fazendo o que quer, está, na verdade, sendo movida por forças dela separadas (Fromm, 1970).

Fromm (1970) explica que apesar de o uso da palavra “alienação” neste sentido ser recente (alienado significa, em latim, estranho, afastado, e por isto, diz respeito também à pessoas destituídas de razão) o conceito é muito mais antigo. Já os profetas do Antigo Testamento referiam-se a ele com o nome de “idolatria”. Desta feita, “a adoração de ídolos, o culto idolátrico a Deus, o amor idolátrico a uma pessoa, a adoração de um chefe político ou do Estado e o culto idolátrico às exteriorizações de paixões irracionais” constituem o processo de alienação, porque nestas circunstâncias o homem deixa de sentir-se como portador ativo de seus poderes para sentir-se como uma “coisa” empobrecida que depende de poderes exteriores sobre os quais projetou sua substância vital. (Fromm, 1970, 127).

Levando-se este conceito para o contexto burocrático, Goldmann (apud Ramos, 1983) utiliza-se da palavra reificação (do latim, “res”, que significa “coisa”), para expressar que num

processo de “coisificação”, a organização assume diante das pessoas o aspecto de realidade cega, objetiva, exterior. Assim, as pessoas anulam-se, esquecendo aspectos de sua essência humana, como sua capacidade de pensar, agir e tomar decisões. Conforme Basbaum (*apud* Dantas, 1988, 37), “Neste processo o homem não somente se despersonaliza mas se desumaniza, isto é, perde suas características humanas de ser livre e consciente. Seu raciocínio não é mais um raciocínio lógico, puro, mas condicionado por uma série de conceitos *a priori*, irracionais, que, como as viseiras de um burro, obrigam-no a olhar numa só direção.”.

Referindo-se ao mecanismo da conformidade, Fromm (1970, 154) explica a personalidade do alienado: “Devo fazer o que todos fazem; em consequência, devo adaptar-me, não ser diferente, não ‘sobressair’; devo estar disposto a modificar-me de boa vontade de acordo com as modificações do tipo padrão; não tenho que perguntar se estou certo ou não, mas se estou adaptado, se não sou ‘singular’, se não sou diferente.” Portanto, a alienação reduz o homem a um ser adaptativo, voltado a caminhar nos trilhos da maioria, ou seja, condicionado ao grupo e seus valores. A pessoa alienada deixa sua personalidade para assumir a personalidade da organização. Assim sendo, neste contexto, o ser humano, constituído por uma dimensão política, uma social, e uma física, limita-se ao exercício da dimensão social, deixando abalar-se seu caráter multidimensional.

São várias as implicações daí decorrentes sobre o comportamento e o desempenho humano nas organizações. Uma delas diz respeito ao sentido de compromisso. À medida que as organizações burocráticas tolhem a possibilidade para o julgamento de valores, impedindo assim as pessoas de encontrar legitimidade em suas ações, boicotam também o caminho para a auto-realização. Consequentemente, prejudicam a força motivacional inerente ao ser humano, reduzindo a possibilidade de disseminar um compromisso genuíno dos membros da organização para com a consecução de seus objetivos. O compromisso com algo maior é diretamente atrelado à dimensão política do homem, e requer um sentido de contribuição para o sucesso pessoal. Portanto, só é possível num ambiente destituído de condicionamentos e imposições, e requer espaço para a expansão da plenitude humana. Ou seja, a conquista de um compromisso genuíno depende de espaço para o exercício, tanto da razão instrumental quanto da substantiva.

Etzioni (1989) posiciona a alienação no extremo oposto do compromisso, argumentando que quando há alienação, existe um envolvimento negativo das pessoas, e quando há compromisso, existe um envolvimento positivo. Portanto, alto índice de alienação é capaz de impedir o êxito da organização moderna, uma vez que o engajamento e o comprometimento responsável de toda a instituição em torno de uma visão comum é hoje peça essencial à concretização dos resultados esperados no meio organizacional.

Outra decorrência da ausência de espaço para a dimensão política do homem na organização burocrática é a que se relaciona com a inteligência, a criatividade e a imaginação disponíveis. Num ambiente onde predomina a alienação, existe a tendência arraigada para o conformismo e o conservadorismo. Se as pessoas não questionam as normas e simplesmente as cumprem, então reforçam-nas também. Inclusive, normas obsoletas, inadequadas à realidade vigente são frequentemente reafirmadas. Ramos (1983) fala do perigo da superconformidade influenciar negativamente na capacidade de adaptação da organização em relação ao ambiente externo, uma vez que as pessoas passam a conduzir-se como *yes men*, refletindo os desejos dos executivos ao invés das realidades do mundo exterior. Merton (1967) demonstra uma preocupação no mesmo sentido, caracterizando a superconformidade como fator de imobilismo e de resistência à mudança.

Chega-se, assim, mais uma vez, ao ponto discutido no tópico anterior: o conservadorismo e a inércia são características inerentes à burocracia, colocando-na em desarmonia com os requisitos contextuais vigentes, que requerem inovação e adaptação criativas. Cabe notar que Ramos (1983) relaciona ainda à questão da modernização, o jogo de interesses que ocorre nas organizações. Para ele, existem no contexto organizacional diversos grupos de interesse que procuram obter vantagens, não apenas materiais, mas de prestígio e poder; são o que Mintzberg (1983) chama de coalizões. Ocorre que quando o grupo de maior influência (coalizão dominante) se vê prejudicado pela possibilidade de modernização, tende a boicotá-la. Assim, não se pode atrelar a inércia organizacional apenas à alienação gerada na burocracia. Existem outros fatores e forças que trabalham no sentido de conservar o sistema, o que não desmerece, entretanto, a relevância de se combater a alienação.

Cabe ressaltar, ainda, neste tópico, que não apenas a imposição de normas e procedimentos, destacada inicialmente, é aspecto da estrutura burocrática propenso a estimular a alienação. Também as cadeias hierárquicas de comando e a própria especialização por cargos são fatores alienantes. A excessiva supervisão elimina das pessoas o senso de responsabilidade pelas tarefas executadas, bem como a capacidade de coordenar suas próprias atividades. E a especialização limita sua amplitude de experimentação, impedindo-os de entender a lógica do funcionamento da organização e mesmo de seus colegas, eliminando o aprendizado decorrente da coordenação conjunta de tarefas.

Ao abordar a questão da alienação, Dantas compara o trabalho moderno com o trabalho do artesão medieval, demonstrando como a Revolução Industrial veio contribuir para a perda do sentido das atividades do trabalhador. Ele analisa o tipo de identidade que existia entre o artesão, o produto que fabricava e os prováveis clientes deste produto. Ao fazê-lo, constata a diferença existente em relação às linhas de montagem das grandes indústrias, onde o trabalhador realiza apenas uma pequena parte de uma totalidade que lhe é estranha. No mesmo sentido, Pinchot (1994, 34) denuncia que “desde o desaparecimento da produção artesanal, a gerência tem sido responsável por organizar pessoas para trabalhar eficientemente em serviços limitados e enfadonhos”, limitando sua inteligência e seu potencial. Fromm (1970, 128) corrobora esta idéia ao afirmar que “o trabalho se torna irreflexivo à medida que despoja o indivíduo do direito de pensar e mover-se livremente”. Desta feita, cabe às próprias organizações rever aspectos inerentes à burocracia que têm prejudicado o desempenho de seus membros e o próprio desempenho organizacional em relação aos requisitos contextuais modernos. Conforme conclui o autor:

“A dedicação, como a inovação, precisa vir de dentro: não podemos mandar as pessoas inovarem ou serem dedicadas. Tampouco podemos mandar as pessoas usar a inteligência; elas aplicam a sua inteligência quando vêem razão para se dedicar, quando fazem parte de algo maior do que elas e reconhecem que os seus interesses mais amplos são atendidos pelo trabalho disponível. A burocracia é autocrática e reguladora demais para motivar e gerir a inteligência trazida para a inovação e a dedicação. A criatividade e a ligação com os outros exigem relacionamento sólido, responsabilidade pessoal e pensamento e ação flexíveis. Deste modo, à medida que as regras da burocracia bloqueiam a inovação e a dedicação, bloqueiam a essência do trabalho moderno.” (Pinchot, 1994, 35)

2.2.4 A ascensão de uma nova estratégia de produção

Numa época em que os distúrbios ambientais têm crescido em frequência, variedade, número de fontes, magnitude e intensidade, e em que novos valores, como ética, ambientalismo, espiritualismo, globalismo, autonomia e auto-realização no trabalho, vêm tomando força na sociedade, a organização baseada nos princípios vislumbrado por Weber não pode mais se sustentar. Isto é, a burocracia está em dissonância com a realidade atual, tanto porque sua base de referências agride os valores emergentes na sociedade, quanto porque a forma como está estruturada dificulta, ou até mesmo impede, a transformação contínua que o ambiente atual requer.

Em função disso, como argumenta Mittroff ao propor as novas funções e dimensões organizacionais, é preciso reconceituar a burocracia à luz da nova realidade, pois na forma como está estruturada hoje, é obsoleta e incapaz de sobreviver. Portanto, se a burocracia foi uma estratégia de produção bastante eficiente e eficaz para o período em que o mercado demandava produção em massa de produtos básicos, no momento presente, torna as organizações inaptas a lidar com o crescente ritmo de mudanças, por mantê-las internamente focalizadas, não criativas, e por gerar respostas simplistas em uma era em que prever as interligações e trabalhar as implicações a longo prazo é uma condição para a sobrevivência (Pinchot, 1994).

Pode-se constatar, assim, que as organizações hoje predominantes no mundo, sustentadas por princípios burocráticos, enquadram-se no que Ferguson chama “velho paradigma”. Quer dizer, a burocracia não acomoda o sentido de comunidade, nem apresenta preocupações macroambientais de longo prazo; os esforços são voltados, ao contrário, para a eficiência e valores econômicos, conquistados por competição. Tampouco vislumbra a burocracia questões como autonomia e auto-realização humana no trabalho; as cadeias de comando, o autoritarismo, a impessoalidade e a especialização promovem a alienação entre as pessoas, visando obter a cooperação pela autoridade formal e pela manipulação. E, finalmente, a burocracia, por prender-se à idéia de estabilidade e previsibilidade, confina seus membros na “escuridão da caverna” e boicota o aprimoramento contínuo que se faz possível por meio de

processos de mudança. Assim, a teoria administrativa vigente gera nas organizações defesas que as tornam automantenedoras, e portanto, impróprias ao aprendizado (Argyris, 1993).

Dentro deste quadro, emergem princípios que sustentam uma nova estratégia de produção, a aprendizagem organizacional. Isto não significa, entretanto, que a burocracia esteja superada, pois a burocratização é exigência para o funcionamento da sociedade de massas, sendo sua liquidação um ideal não científico, mas ideológico (Ramos, 1983). O que pode ocorrer, desta feita, é a existência de diferentes graus de ausência ou presença de determinadas dimensões burocráticas (Hall, 1984). No mesmo sentido, Ramos (1983) argumenta que as características da burocracia são variáveis, e portanto, podem adaptar-se às condições sociais gerais.

Se a sociedade mudou o suficiente para tornar obsoletos aspectos numerosos da burocracia, então é preciso que esta também migre de sua base de valores tradicional para outra, mais adequada à realidade vigente. A esta estratégia de produção, que se sustenta sobre a nova base de valores, e na qual as dimensões burocráticas passam a existir em menor grau, chama-se aprendizagem organizacional.

2.3 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

2.3.1 Características da Aprendizagem Organizacional

O mundo em que se vive hoje requer multidões capazes de aprender permanentemente, para que as nações não sejam retrógradas. Do mesmo modo, as pessoas que compõem as organizações precisam aprender a aprender e a aprimorar-se continuamente para que estas sejam capazes de inovar, ao invés de simplesmente continuar repetindo práticas velhas e obsoletas. A habilidade para aprender mais rápido que o concorrente pode ser a única vantagem competitiva sustentável no mundo atual (De Geus, 1988). Por isto, os valores que permeavam o taylorismo, e que estão arraigados na burocracia que hoje impera no mundo organizacional, não podem mais ser o sustentáculo da capacitação pessoal e profissional. É

crucial que a questão da aprendizagem passe a fazer parte da preocupação tanto nos sistemas organizacionais, quanto governamentais e educacionais.

Na proposta da aprendizagem organizacional estão subjacentes os valores vislumbrados por Ferguson para o “novo paradigma”. Seus princípios básicos vislumbram, em linhas gerais, a cooperação, a inteligência e a inovação. A cooperação contraria a busca da eficiência a todo custo visada na burocracia, que estimula a competição e a especialização que levam ao individualismo. A inteligência contraria a disseminação da alienação causada por fatores como a impessoalidade, o autoritarismo e a especialização, também próprios da burocracia. E a inovação contraria a busca obstinada pela estabilidade e previsibilidade.

Contudo, segundo Jones e Hendry (apud Clarke e Monkhouse, 1995) a emergência da empresa que aprende representa mudanças e transições fundamentais em nossas concepções das organizações. Exige uma mudança de mentalidade, de atitudes e de percepção, isto é, requer uma ruptura nos valores tradicionalmente aceitos. Não é possível imaginar a aprendizagem organizacional dentro de um quadro de referência burocrático; isto seria incoerente! Para entender-se a possibilidade de se construir uma organização capaz de crescer por meio do aprendizado é fundamental que se desmonte o paradigma vigente, mudando a forma de ver, entender e explicar a realidade.

Na construção da aprendizagem organizacional, as pessoas passam a interagir e a pensar de um modo radicalmente diferente, no qual se pode fazer necessário, inclusive, desaprender lições capazes de mantê-las ancoradas no passado. Aliás, o processo de aprendizagem contínua envolve não apenas o aprender mas também o desaprender. Isto significa sobrepor ao conhecimento formas mais aprimoradas em relação àquelas obsoletas. Por isto, a compreensão envolve ambos, aprender um novo conhecimento e descartar o conhecimento obsoleto ou o desencaminhado. A atividade de descartar-desaprender é tão importante quanto a de agregar conhecimento.

O ideal da aprendizagem organizacional é plenamente coerente com a natureza humana. Desde o nascimento, a pessoa aprende sem que ninguém precise ensiná-la como fazê-lo, e ao longo de toda a infância, tende a demonstrar uma insaciável curiosidade que a leva à busca

continua de novas experiências. Ou seja, o aprendizado é algo intrínseco e natural ao ser humano. Neste sentido, a aprendizagem organizacional dissemina a noção de que o aprendizado não tem fim, argumentando que estudar constantemente representa a base para que as informações evoluam. Isto vai ao encontro da opinião de Deming (apud Kiklian, 1992), ao argumentar que os sistemas de gerência predominantes na sociedade destruíram as pessoas. Para ele, o ser humano nasce dotado de motivação intrínseca, auto-estima, dignidade, curiosidade e disposição ao aprendizado, características estas perdidas nas organizações e que precisam ser resgatadas. Senge (1990) complementa estas idéias explicando que as instituições primárias da sociedade são voltadas predominantemente para o controle, ao invés de para o aprendizado, direcionando as pessoas num sentido contrário ao cultivo de sua curiosidade e seu impulso natural para aprender.

Contudo, cabe ressaltar que aprender não é sinônimo de assimilação de informações; é ir além. É fundamental que a informação assimilada seja capaz de gerar na pessoa e na organização como um todo um incentivo para sua capacidade. Se na aprendizagem organizacional, aprendizado e ação são fatores interligados, então, é importante que o aprender venha seguido do fazer acontecer. Por isto, a aprendizagem organizacional requer que estas duas capacidades sejam contínua e simultaneamente desenvolvidas.

Assim sendo, a aprendizagem organizacional ocorre em três níveis: o cognitivo, no qual a pessoa, exposta a novas idéias, adquire conhecimento e muda seus padrões de pensamento; o comportamental, no qual ocorre a internalização de novos insights e mudança de comportamento; e o incremento da performance, quando a mudança no comportamento é refletida na melhoria dos resultados (Garvin, 1993). A preocupação deste autor diz respeito às organizações direcionadas simplesmente ao aumento da performance, esquecendo-se da relevância dos dois níveis anteriores, fundamentais ao processo de aprendizagem. Portanto, a aprendizagem organizacional está voltada para o fazer acontecer, ou seja, interligar aprendizado-ação, mas deve respeitar e estimular cada passo que compõe o bom processo de aprendizagem. Para Garvin, qualquer medição do nível de aprendizagem, para que seja satisfatória, deve levar em consideração a evolução nos três níveis.

Na aprendizagem organizacional, migra-se do tradicional embasamento sobre recursos para um embasamento sobre conhecimento. A principal mudança que deve ocorrer envolve uma transição da organização de comando e controle para uma organização sustentada pela informação (Drucker, apud Clarke e Monkhouse, 1995). Como conclui Nonaka, (1991) em uma economia em que a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de permanecer competitivo é o conhecimento. A criação do conhecimento, por sua vez, requer a integração entre saber e fazer, de forma que as idéias possam ser testadas e as capacidades humanas, ampliadas. Deste modo, aprendizagem organizacional nutre novos padrões de pensamento, estimula o aprendizado em equipe e, assim, expande continuamente a capacidade para criar e concretizar novos resultados desejados. E para que neste processo haja cooperação e controle, procura-se construir uma visão comum da organização entre as pessoas, na qual cada uma gere uma imagem do sistema cooperativo da qual depende seu próprio desempenho.

Isto está implicado num dos aspectos mais essenciais da aprendizagem organizacional: a expansão contínua da capacidade de criar um futuro representado por uma visão genuinamente compartilhada, na qual estão embutidas as visões pessoais daqueles que constituem a organização. Para Nonaka, companhias empenhadas em desenvolver e disseminar conhecimento trabalham mais sobre ideais do que sobre idéias, uma vez que a busca de ideais provoca inovação, e que a essência da inovação, por sua vez, equipara-se a recriar o mundo a partir de uma visão particular ou ideal.

Este autor distingue dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O explícito, é o tipo de conhecimento formal e sistemático, que pode ser facilmente comunicado e compartilhado. E o tácito, consiste de habilidades técnicas informais, daquelas captadas pela experiência; consiste também numa dimensão cognitiva, representada por modelos mentais, crenças e pelas perspectivas mais arraigadas da pessoa e que expressam sua maneira de ver o mundo e das quais nem mesmo ela se apercebe. Ou seja, o conhecimento do tipo tácito é completamente pessoal. Por isso, é de difícil expressão, comunicação e formalização, ao contrário do explícito. Em função desta distinção, o autor aponta quatro formas de se criar conhecimento numa organização:

1. Do tácito para o tácito: constitui uma forma limitada de criação do conhecimento, que pode dar-se pela socialização da “arte”, por meio da observação, imitação ou prática. Este

conhecimento nunca torna-se explícito, e, portanto, não pode ser amplamente divulgado na organização.

2. Do explícito para o explícito: a pessoa combina partes de seu antigo conhecimento explícito com um novo conjunto de conhecimentos, sendo esta modalidade perfeitamente passível de comunicação.
3. Do tácito para o explícito: o autor aponta esta modalidade como ponto chave, uma vez que é deste intercâmbio entre as duas formas de conhecimento que surgem os efeitos mais potentes. As formas de conhecimento intrínsecas deixam de ser particulares para tornar-se divulgáveis.
4. Do explícito para o tácito: esta modalidade ocorre à medida em que o conhecimento explícito vai sendo compartilhado na organização, pois ele vai sendo internalizado pelas pessoas, que reformulam seus próprios conhecimentos tácitos.

Para o autor, as quatro formas de criar conhecimento devem interagir na organização de forma dinâmica, pois só assim, faz-se possível um aprimoramento contínuo do conhecimento individual e organizacional, e conseqüentemente, da aprendizagem. Um importante desafio neste processo, é o resgate das informações as mais profundas latentes no conhecimento tácito das pessoas. Esta questão será melhor discutida no subitem que aborda a disciplina dos modelos mentais, apontada por Senge como um dos aspectos fundamentais para a aprendizagem organizacional.

Contudo, existem fatores internos tanto nas organizações quanto nas pessoas que impedem o aprendizado, e que, portanto, precisam de ser eliminados (Honey, apud Clarke e Monkhouse, 1995). Assim, dentro deste novo contexto, deixa-se para trás a ênfase tradicionalmente dada na burocracia à impessoalidade, passando-se a considerar as singularidades de cada membro, a respeitar e incorporar seus ideais ao objetivo organizacional e a estimular a formação de grupos informais. Substituem-se os padrões competitivos que estimulam o exercício do individualismo desconectado por um sentimento de cooperação consciente. Procura-se mostrar às pessoas que muito mais importante do que o cargo que ocupam e do que fazem, cumprindo especificações e normas, é o que elas significam para a organização como um todo e o sentido daquilo que fazem para suas vidas. Desestimula-se o apego à especialização na função para abrir os caminhos que levam à curiosidade, à experimentação e ao uso da imaginação, partindo-se da idéia de que o apego ao cargo constitui

um entrave ao ato de aprender. Substitui-se a hierarquia por uma estrutura de rede. Passa-se a dedicar mais atenção à questão do poder e da liberdade, no sentido de elevar os níveis da racionalidade substantiva e da iniciativa individual, deixando para trás a preocupação limitada à questão da racionalidade funcional. Transforma-se o controle em fluência de responsabilidade compartilhada. Abandona-se o apego à previsibilidade para incorporar a concepção de instabilidade e incerteza. Enfim, a organização deixa de ser vista como uma máquina para ser entendida como um organismo vivo, passando-se, assim, de uma abordagem mecanicista para uma abordagem holística.

O resultado de tudo isto é que com o convívio informal desenvolve-se o aprendizado em equipe, que, além de propiciar o florescimento de um senso de cooperação, estimula a criatividade e a aptidão ao melhoramento e à inovação. Com a ênfase no valor individual e no desenvolvimento da racionalidade substantiva compatibilizam-se a motivação e a competência, minimizando o grau de alienação, maximizando-se o potencial humano e consequentemente desenvolvendo-se e disseminando-se a autonomia, que permite a revisão dos mecanismos tradicionais de controle. Com a quebra da estrutura hierarquizada e o desestímulo à especialização, democratiza-se o acesso à informação e permite-se o intercâmbio de idéias, experimentação, ajuda mútua, cooperação e sinergia, proporcionando incremento nos níveis de aprendizado e no potencial de inovação. E com a incorporação da concepção de instabilidade e incerteza, permite-se que as mudanças ocorram sem constituir ameaças intoleráveis, mantendo-se a identidade do sistema e a auto-identidade daqueles que pertencem a ele.

Estes são os princípios gerais que norteiam a concepção da aprendizagem organizacional, permitindo que ela se enquadre adequadamente no “novo paradigma”, que está se formando. Para melhor entendê-la, é útil analisarem-se cinco disciplinas que, segundo Senge (1994) constituem sua essência, distinguindo-se as organizações de aprendizagem das tradicionais e autoritárias “organizações de controle”. Para o autor, o domínio destas disciplinas é fundamental para que uma organização possa de fato aprender, sendo relevante notar que, embora desenvolvidas separadamente, o êxito de cada uma é crucial ao das demais.

2.3.2 As Disciplinas da Aprendizagem Organizacional

2.3.2.1 Aprendizagem em Equipe

A aprendizagem em equipe constitui uma das cinco disciplinas apontadas por Senge, pois acredita o autor que a excelência em resultados e o sucesso sustentado das empresas são função direta de sua capacidade de aprender coletivamente. Para ele, pessoas que precisam umas das outras para agir constituem unidades-chaves de aprendizagem nas organizações, nos dias atuais, uma vez que quase todas as decisões importantes têm sido tomadas em conjunto. Pinchot atribui a proliferação das equipes em parte à complexidade do mundo atual, que exige meios mais eficazes de integrar o que a burocracia separou. Portanto, enquanto a burocracia estimula a fragmentação, apostando meramente na aprendizagem individual, a aprendizagem organizacional fundamenta-se na premissa da interconectabilidade, acreditando que a capacidade do todo interconectado é maior do que a capacidade das partes isoladas.

Para melhor entender esta disciplina, é importante conhecer o significado da palavra equipe. Equipe constitui grupos de pessoas que trabalham em estreita união a fim de gerar um produto comum, diferindo de grupos de trabalho, que reúnem-se para dividir o trabalho mas depois o realizam individualmente (Pinchot, 1994). Assim, as verdadeiras equipes são aqueles grupos de pessoas que criam e aprendem conjuntamente. Para Katzenbach e Smith (1993), uma equipe é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com um propósito comum, pelo qual elas se mantêm mutuamente responsáveis. Estes autores argumentam que nem todo grupo de pessoas constitui uma equipe, e fazem um paralelo entre uma e outro para demonstrar algumas das principais diferenças. No grupo, as responsabilidades são individuais, enquanto na equipe todos são mutuamente responsáveis. No grupo existe uma liderança forte, enquanto na equipe os papéis de liderança são compartilhados. O grupo trabalha em função da missão organizacional, e a equipe possui um propósito próprio que a mantém unida. No grupo, o trabalho é individualizado e os encontros são voltados para discussões práticas e operacionais, e na equipe, o trabalho é coletivo, sendo estimulados encontros para debates abertos. Enfim, enquanto no grupo se discute, se decide e se delega, na equipe se discute, se decide e se realiza um trabalho conjunto.

Entretanto, a autonomia de que necessitam as equipes para serem responsáveis por sua própria produção não é sustentável na burocracia com suas cadeias de comando, que impedem a tomada autônoma de decisões (Pinchot, 1994). Além disto, a própria especialização para que se volta a burocracia, torna-se desenquadrada frente ao conceito de equipe. Isto porque a multiquificação proporcionada por equipes interdisciplinares torna flexíveis as atribuições ao cargo e muda o enfoque tradicional sobre o desempenho e as carreiras individuais para um enfoque sobre o sucesso da equipe como um todo. Deste modo, numa organização de aprendizagem, as pessoas não relacionam-se com base em atribuições e papéis formais, mas, sim, como colegas que compartilham interesses comuns, o que propicia o estímulo, além de razão para que abandonem a auto-exaltação, a auto-proteção e a política externa destrutiva (Pinchot, 1994).

Ao propor a disciplina do aprendizado em equipe à aprendizagem organizacional, Senge (1990) traz a debate a prática do diálogo e da discussão, apontando estas duas formas de discurso como importantes para o desenvolvimento da equipe; ele frisa que é no equilíbrio e na sinergia entre as duas que está seu poder. Segundo a definição deste autor, na discussão são apresentadas e defendidas diferentes opiniões, buscando-se sempre o melhor conceito para apoiar as decisões que devem ser tomadas numa dada ocasião. Por outro lado, no diálogo, ocorre exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas, onde cada um escuta as explanações do outro, sem manifestar sua opinião a respeito. Ou seja, na prática do diálogo, deixa-se para trás a tradicional busca por um vencedor, entendido, no caso, como a pessoa cuja idéia tenha sido aceita. Senge (1994) argumenta que a fixação em vencer não é compatível com a necessidade de se dar prioridade à coerência e à verdade, daí a relevância de instituir o diálogo como nova forma de comunicação, quando se deseja obter trabalho e aprendizagem em equipe, no sentido aqui relatado.

Aubrey e Cohen (1995) também abordam a questão do diálogo, relacionando-o ao desenvolvimento e à disseminação da sabedoria no contexto organizacional. Os autores propõem uma forma de transferência de conhecimento diferente do tradicional fornecimento de informações prontas que levam à simples imitação, ou do processo que segue a lógica demonstrativa. Na sua opinião, uma maneira bastante satisfatória para estimular o aprendizado no contexto organizacional é por meio do diálogo e de fóruns abertos de debates voltados à

visão e valores organizacionais. Não abordam diretamente a questão das equipes à aprendizagem, mas sem dúvida, ao tocar na relevância do diálogo como forma de transferência do conhecimento, corroboram com as idéias de Senge, expostas na disciplina da aprendizagem em equipe, uma vez que o diálogo abrange uma série de aspectos subjacentes ao sentido de equipe.

As idéias até aqui expostas trazem à tona o conceito de isonomia, definido por Ramos (1989) como um ambiente social igualitário, ou, um contexto onde todos são iguais. Numa isonomia, todas as pessoas empenham-se em relacionamentos interpessoais que contribuem para objetivos globais. Assim, as mínimas prescrições existentes em ambientes isonômicos são estabelecidas por consenso, visando o todo. Ou seja, na isonomia não ocorre a busca da vitória entre as pessoas, tendo-se, assim, neste tipo de ambiente um espaço adequado à prática do diálogo. Além disto, bons relacionamentos entre iguais propiciam o desenvolvimento da confiança e da cooperação, essenciais à articulação de equipes verdadeiras.

A isonomia acomoda também outro aspecto importante à prática do diálogo e à concretização de equipes genuínas: o sentido de comunidade. Para Ramos (1989, 151), ela “é concebida como uma verdadeira comunidade, onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos”. Isto é, em ambientes isonômicos, assim como em equipes, conforme visto anteriormente, não enquadra-se o tipo de autoridade vislumbrado na burocracia. A autoridade é algo continuamente transmitido de uma pessoa para outra, de acordo com as circunstâncias. Como afirma Pinchot (1994, 244), “Embora uma hierarquia possa existir, quando as pessoas se atêm ao processo de comunidade, essa hierarquia se torna uma eficiência, em vez de um sistema de poder. Ela permite que todos conheçam as suas responsabilidades.”.

Além do fato de que o sentido de comunidade viola o princípio burocrático de hierarquia, também vai de encontro, assim como o conceito de equipe, aos princípios da especialização, da formalidade e da impessoalidade, uma vez que a comunidade surge do relacionamento entre seres humanos, e não entre pessoas definidas por papéis formais.

A partir desta discussão, pode-se relacionar o senso de isonomia e comunidade ao que Senge chama de equipes alinhadas, nos quais as energias individuais são canalizadas numa

direção única, devido à existência de propósitos comuns e da capacidade para criar resultados desejados por todos. A este ideal o autor contrapõe os grupos hoje dominantes nas organizações, nas quais as pessoas atuam individualmente, em busca de objetivos muito pouco alinhados, o que resulta em uma grande perda de energia e de potencial. Neste tipo de equipe, prevalecem os princípios burocráticos, sendo a busca individual por poder uma constante. A disciplina do aprendizado em equipes alinhadas constitui portanto, um desafio a ser concretizado.

2.3.2.2 Visão Compartilhada

Outra disciplina indicada por Senge é a visão compartilhada, responsável por uma comunhão de propósitos e espírito de companheirismo, na qual, novamente, está subjacente o sentido de comunidade. Para o autor, o envolvimento e o comprometimento a longo prazo só são viáveis se as pessoas forem capazes de identificar um significado associado a um todo maior que desejam construir.

O conceito de visão não envolve uma mera delimitação racional acerca do futuro da organização; mais que isto, representa um sonho, um ideal. Ela ajuda a definir como o papel de cada um influencia e prepara a organização para as demandas futuras. E o conceito de compartilhamento, por sua vez, só tem sentido quando existe espaço para o diálogo. Ou seja, quando existe espaço na organização para que este sonho ou ideal seja articulado por uma equipe homogênea, na qual a tradicional manipulação de idéias seja substituída por participação genuína.

As grandes visões originam-se a partir de uma parceria entre o topo e os demais níveis organizacionais, para que possam conter as aspirações de todos para o futuro da organização, incorporando a percepção que as pessoas possuem do ideal para o futuro. Neste sentido, a disciplina rompe com a tradição hierárquica de definir no topo os objetivos. Uma característica fundamental da visão é que ela seja inspiradora, inclinando e desafiando as pessoas a lutar por seu propósito. Covey (1994) a define como uma bússola na mão de cada membro da

organização, capaz de oferecer-lhe um direcionamento nesse ambiente caracterizado por tão bruscas mudanças.

A visão, juntamente com a missão e os valores de uma organização, definem seu desenho futuro. Portanto, fazem parte de sua identidade, distinguindo-a das demais. Estes três elementos são interdependentes, pois para que haja a visão, é necessário que, primeiramente, se tenha definido a missão. Esta, por sua vez, depende dos valores vigentes para justificar-se.

A visão difere da missão porque apela para o senso de significado das pessoas, isto é, para sua dimensão substantiva, enquanto a missão constitui objetivo formal da organização. Assim, a visão embute valores pessoais dos membros da organização, permitindo-lhes agir de acordo com a ética da convicção; ou seja, ela mobiliza as pessoas à medida em que lhes permite encontrar legitimidade em seus atos. Quando a visão da organização não faz parte da visão pessoal de cada indivíduo que a compõe, então não é compartilhada, e, portanto, não faz parte do conceito de aprendizagem organizacional. A visão não compartilhada enquadra-se no paradigma burocrático, no qual não há preocupação com a questão do comprometimento.

Estes aspectos estão atrelados aos mecanismos de controle vigentes na burocracia e na aprendizagem organizacional. Na organização burocrática, onde as pessoas agem meramente em função da ética da responsabilidade, não há comprometimento, e, por isto, as normas e aparatos hierárquicos não apenas têm sentido como fazem-se necessários. Entretanto, na organização de aprendizagem, onde as pessoas legitimam suas ações ao agir de acordo com a ética da convicção, o controle de caráter burocrático é incoerente. Nela, o controle é intrínseco, emergindo do comprometimento em torno da visão compartilhada.

Assim, pois, a existência de uma visão compartilhada é recurso fundamental para o sucesso organizacional, já que na sua ausência, recursos são desperdiçados em esforços dispersos. A canalização de todos os esforços para o mesmo fim propicia a maximização do potencial da organização estimulando as pessoas, por propiciar-lhes os sentidos de direção, ligação e continuidade, abordados por Handy (1995) e mencionados em capítulo anterior. Sentido-se ligadas a um todo interconectado, comprometidas com o futuro, e envolvidas na

concretização de algo conjuntamente vislumbrado, as pessoas tendem a estar mais motivadas para depositar seus esforços em benefício da visão compartilhada.

Concluindo, à medida que a disciplina da visão compartilhada vem reforçar o sentido de comunidade ao qual se fez referência anteriormente, é importante lembrar que comunidade não diz respeito a direitos individuais, mas à formação de relacionamentos fortes que ajudem as pessoas a alcançar a responsabilidade mútua e a maximizar seus próprios interesses concomitantemente com a maximização dos interesses dos outros. (Pinchot, 1994, 254). Esta assertiva colabora para a introdução da disciplina da maestria pessoal, discutida a seguir.

2.3.2.3 Maestria Pessoal

Esta disciplina visa fazer com que as pessoas resgatem sua identidade pessoal, conhecendo-se melhor, identificando propósitos e agindo no sentido de concretizá-los para que assim possam ir em busca da felicidade e da auto-realização. Ela trás à tona a relevância de as organizações propiciarem espaço e incentivo para que todos possam articular uma visão pessoal, convergindo seus interesses próprios com os interesses organizacionais, e tornando, desta forma, possível a existência de uma visão genuinamente compartilhada. Ou seja, pretende-se que, através de um alinhamento consciente entre todos os membros da organização, o objetivo comum seja uma extensão dos objetivos pessoais, não mais havendo confusão entre complacência e compromisso.

Parte-se, assim, do pressuposto de que as pessoas são dotadas de capacidade colaborativa de fazer escolhas que beneficiem, ao mesmo tempo, interesses próprios e interesses organizacionais. Isto mina a prerrogativa da competição que valoriza o “tirar vantagem”, vigente na burocracia, e reforça a idéia de comunidade, visada na aprendizagem organizacional.

Os princípios intrínsecos a esta disciplina minam também o princípio burocrático da impessoalidade, ao levar para o ambiente organizacional dimensões humanas até então esquecidas (Chanlat, 1992); deixa-se de considerar os empregados como meros instrumentos

de produção para considerá-los seres humanos. O sentido de comunidade reconhece a igualdade de valor existentes entre todos os seres humanos, ressaltando a necessidade das organizações preocuparem-se com a vida das pessoas que a compõem. Isto implica estar atento a suas necessidades, propósitos e a seu crescimento pessoal.

O desenvolvimento da maestria pessoal nas organizações de aprendizagem deve propiciar-lhes pessoas centradas, dotadas de autoconhecimento e autoconsciência, que constituem a força criativa de suas próprias vidas. Tais pessoas requerem liberdade para fazer escolhas próprias, não submetendo-se a condicionamentos, e, desta forma, utilizam-se da consciência, da inteligência e da criatividade para construir um futuro realmente desejado, não desperdiçando suas energias em atitudes que levam a alvos considerados irrelevantes.

Para tanto, o exercício da disciplina começa com a articulação da visão pessoal. Se o objetivo é expandir a capacidade das pessoas para produzir resultados desejados, não haverá progresso enquanto estas não souberem quais são seus objetivos. Isto requer o aprimoramento do autoconhecimento individual. Além disto, o estabelecimento de objetivos requer profunda percepção da realidade, tanto externa quanto interna. Ou seja, a pessoa deve conhecer ao máximo as condições que a cercam e suas próprias condições individuais, que restringem ou incrementam a possibilidade de sucesso.

O ponto chave da disciplina da maestria pessoal emerge justamente daí: entre o alvo e as condições objetivas, existe um intervalo, que Senge (1990) chama de tensão criativa. O autor demonstra como esta tensão, em geral, leva as pessoas a reduzir seus objetivos ao nível da realidade, ao invés de trabalhar a realidade em função dos objetivos. O exercício da disciplina visa produzir uma capacidade para que as pessoas se utilizem deste espaço como fonte de energia e criatividade, aprendendo a buscar com afinho seus objetivos mesmo em condições restritivas. Isto é de fato bastante relevante quando se visa contar com pessoas que não se deixem subjugar por condicionamentos. Como, em geral, os próprios objetivos organizacionais constituem condições restritivas à concretização dos objetivos pessoais, as pessoas tenderiam, no contexto do trabalho, a abrir mão de sua própria visão, impedindo assim a articulação da visão compartilhada.

A disciplina da maestria pessoal não desconsidera, entretanto, o fato de que nenhuma organização existe para propiciar a seus membros a auto-realização; isto seria utópico. Mas à medida que a aprendizagem organizacional resgata o respeito à dignidade humana e propicia espaços para escolhas pessoais, torna possível às pessoas ir em busca de aspectos que de alguma forma, direta ou indiretamente, contribuam para seus propósitos de vida. Além disto, Senge (1994) alerta quanto à existência de pessoas que confundem seus objetivos aparentes com aquilo que realmente desejam, o que torna visões aparentemente ilusórias, plenamente realizáveis. Por exemplo, o desejo de grande ascensão na organização muitas vezes representa uma busca de prestígio que pode ser alcançado por outros caminhos que não o da conquista de um alto cargo ou de um alto salário. Por isto, um grande desafio da disciplina é que as pessoas se conheçam o suficiente para identificar suas reais aspirações e identifiquem as condições objetivas do contexto organizacional que permitam concretizá-las.

Mas o desafio vai além disso. A maestria pessoal envolve aprender a lidar com restrições e a doar-se a “algo maior”. Isto espelha a responsabilidade pelo todo, que jamais pode ser esquecida. Assim, as pessoas procuram aprender a articular uma visão pessoal coerente com a realidade e a agarrá-la com afino para não deixar-se subjugar pela coletividade, mas não esquecem a visão compartilhada, que guia a aprendizagem organizacional. Se a maestria pessoal permanecer isolada, apenas as pessoas aprenderão. E para que haja o aprendizado organizacional, é fundamental haver a canalização desta disciplina em benefício do todo. Ou seja, o autocontrole e a autodisciplina devem fornecer as bases para um bom relacionamento com os outros (Covey, 1994). Se utilizados em benefício próprio, deixam de ser elementos do novo paradigma, minando a essência da aprendizagem organizacional.

2.3.2.4 Modelos Mentais

Conforme entendido até o momento, uma das características básicas das organizações de aprendizagem é a habilidade e a disposição para a adaptação contínua, contrariamente à burocracia, cujas respostas são lentas demais para sobreviver num ambiente como o atual. Senge (1990) ressalta, entretanto, que o impulso para ser adaptativo é apenas um primeiro

estágio para a concretização da aprendizagem organizacional. O grande salto qualitativo concentra-se na conquista de um impulso para ser generativo, o que significa expandir a capacidade de criar e inovar. Para o autor, o aprendizado generativo constitui o diferencial das organizações de aprendizagem em relação àquelas que se limitam ao aprendizado adaptativo, baseado na imitação. Entretanto, a ocorrência do aprendizado generativo requer da organização e das pessoas que a compõem novas formas de ver e entender o mundo, e é desta premissa que emerge a disciplina dos modelos mentais.

Os modelos mentais são imagens e suposições que as pessoas carregam em seu subconsciente e que influenciam significativamente o seu modo de agir e pensar. Senge (1994) demonstra que muitas idéias novas deixam de ser implementadas nas organizações por chocarem-se com as idéias arraigadas nas pessoas. Estas, portanto, limitam as ações organizacionais ao que é habitual e cômodo, preservando o status quo. A disciplina dos modelos mentais visa justamente trazer à superfície, testar e melhorar as imagens do mundo dos membros das organizações, com o objetivo de prepará-los para o aprendizado generativo, que deve ser intrínseco à aprendizagem organizacional. Embora não se referindo diretamente à disciplina, Garvin (1993) corrobora com as idéias a ela subjacente, ao afirmar que, para ocorrer o verdadeiro aprendizado, é preciso que novas idéias surjam nas organizações.

Sendo assim, é importante que o aprendizado atinja os modelos mentais das pessoas, caso contrário, ele gera apenas resultados circunstanciais, representados por mudanças superficiais no comportamento. Argyris (1993) denomina single-loop este nível de aprendizado no qual ocorre uma mudança que mantém os valores anteriormente vigentes. Para a concretização da aprendizagem organizacional é preciso o nível de aprendizado double-loop, onde rompe-se com os valores e crenças tradicionais, desmontando-se o status quo e partindo-se para a inovação genuína.

Ao propor cinco novas habilidades para os líderes que desejam disseminar a sabedoria e o aprendizado nas organizações, Aubrey e Cohen tocam em pontos relevantes ao estudo dos modelos mentais. Um destes pontos é a habilidade de semear, na qual o líder empenha-se em “plantar” uma mensagem que caracteriza novas idéias entre as pessoas que o cercam, deixando que os mesmos a assimilem e a compreendam por si só, ao longo do tempo. A intenção é que

cada um articule a nova idéia segundo sua própria estrutura de valores, deixando-a penetrar em seus modelos mentais e possivelmente afetá-los. Na linha de raciocínio de Nonaka, citado no início deste capítulo ao se analisar o conhecimento tácito e explícito, a habilidade de semear serve para resgatar o conhecimento tácito e agregá-lo ao explícito, mudando, assim, os modelos mentais das pessoas e, como extensão, os da organização. Este resgate é propiciado pela livre articulação de idéias entre pessoas e equipes acerca da mensagem plantada pelo líder, que a habilidade de semear prevê. O diálogo aí instituído pode auxiliar no processo de conscientização dos valores mais arraigados nas teorias de cada pessoa, pois, além de elas mesmas procurarem as verdades que estão no interior de suas mentes, os colegas podem auxiliá-las, trazendo estas verdades à superfície por meio de abstrações e a partir do que é feito e dito nos diálogos.

Outro ponto relevante destacado por Aubrey e Cohen, é a habilidade de catalizar, que representa um estilo de gerência que desafia idéias, muda regras do jogo, valoriza o caos e cria tensão e desorientação para acelerar o aprendizado. Nonaka também acredita nesta tática, pois propõe maneiras de gerenciar a organização de modo a gerar conflitos capazes de servir como força motora para o resgate do conhecimento tácito. Esta estratégia difere da anterior no sentido de que aquela procura trazer à consciência os modelos mentais pela livre articulação e diálogo ao longo do tempo, enquanto que esta procura fazê-lo na base do choque, a curto prazo.

Senge (1990) é outro autor que acredita no poder do conflito para resgatar e mudar modelos mentais. Segundo ele, a tensão criativa gerada a partir do confronto entre a visão organizacional e a realidade objetiva, pode atuar como mola propulsora para a mudança. A energia para tal emergiria, segundo esta idéia, daquilo que se pretende criar para o futuro. Ou seja, da visão juxtaposta às condições da realidade, que funcionaria como fator de motivação intrínseca. O autor argumenta que quando as pessoas estão envolvidos em situações voltadas para meras resoluções de problemas, a motivação é extrínseca, e não gera a energia e o comprometimento necessários para que rompam com suas crenças mais arraigadas. Para Senge, a ocorrência do aprendizado adaptativo ou generativo também está atrelada a estes fatores.

Enfim, a essência desta disciplina concentra-se em trazer à tona os modelos mentais das pessoas para transformá-las de acordo com a nova realidade de cada momento e, assim, propiciar condições para a inovação organizacional.

2.3.2.5 Pensamento Sistêmico

O pensamento sistêmico é a quinta disciplina, e trata-se de um elemento essencial para interagir com o ambiente atual, pois o ritmo e a complexidade com que as mudanças vêm ocorrendo não permitem que haja compreensão e aprendizagem tão somente a partir do entendimento de partes. Compreensão e aprendizagem, neste contexto, requerem entendimento das totalidades, requerem raciocínio sistêmico. Por isto, esta disciplina destina-se a levar as pessoas a enxergar o conjunto, fazendo-as deixar de pensar em estruturas rígidas e cadeias lineares de causa e efeito, para pensar em inter-relações; deixar de buscar soluções estáticas e momentâneas, para pensar em padrões de mudança.

Senge demonstra que as organizações tradicionais estão estruturadas de modo a dificultar o desenvolvimento e a disseminação do raciocínio sistêmico, estimulando o raciocínio não sistêmico, porque a excessiva fragmentação impede as pessoas de ver interações importantes. O raciocínio não sistêmico é responsável pela busca de soluções óbvias e conhecidas, mesmo quando os problemas persistem ou se agravam. Elas apenas transferem os reflexos da doença de um âmbito para outro da organização, e não atacam a origem, por não enxergá-la. Para o autor, é papel da disciplina fazer as pessoas perceberem que, embora em geral pareça que a chave dos problemas está junto a um poste iluminado, muitas vezes ela encontra-se no meio da escuridão. Portanto, é importante ousar e buscar novas respostas em lugares inexplorados.

Follet (in Graham, 1995) ao tratar da resposta circular, ajuda a explicar a relevância desta disciplina. Segundo ela, nenhuma resposta é produto cristalizado do passado, porque enquanto as pessoas se comportam, o ambiente muda em função de seu comportamento. Este, por sua vez, é afetado pelo ambiente que ele próprio ajudou a criar. Assim, o mundo muda

constantemente, e uma visão fragmentada não é válida para explicação alguma. Nunca se pode entender uma situação global sem compreender todos os elementos que a envolvem. É isto que está subjacente à disciplina do pensamento sistêmico: ela deve fazer com que as pessoas vejam que a todo instante estão criando a realidade na qual estão inseridas, e que, portanto, têm a possibilidade objetiva de criar uma realidade futura diferente da presente. Ou seja, se o veículo de toda transformação são as pessoas, a aprendizagem requer que estas estejam conscientes de seu potencial e de que não existem respostas certas ou erradas. A visão sistêmica não enfatiza a superioridade de entidades num sistema, mas, sim, a interdependência de todos que o compõem.

Senge (1994) explica que o pensamento sistêmico é a quinta disciplina porque é ele que integra as outras quatro num conjunto coerente e porque o grande desafio da aprendizagem organizacional é justamente fazer com que as cinco disciplinas funcionem harmoniosamente em conjunto. Além disto, ele permeia cada uma das demais. No caso da visão, é ele fundamental para que o estabelecimento da imagem para o futuro seja coerente com a realidade. No que tange à maestria pessoal, é relevante para fazer as pessoas deixarem sua visão egocêntrica de mundo, passando a perceber como suas ações podem ao mesmo tempo afetar positivamente suas vidas e o mundo que as cerca. Com relação à disciplina dos modelos mentais, enquanto esta visa trazer à superfície idéias ocultas no subconsciente, o pensamento sistêmico visa reestruturá-las de modo a torná-las aptas a atacar problemas complexos, num caráter generativo. Por fim, ela permeia o aprendizado em equipe por permitir às pessoas enxergar além de suas perspectivas pessoais e por auxiliar as próprias equipes, como um todo, a administrar de modo eficaz a complexidade de suas atividades.

2.4 A DISCIPLINA DA MAESTRIA PESSOAL COMO REFLEXO DE UMA NOVA CONCEPÇÃO ACERCA DA NATUREZA HUMANA

Enquanto no item anterior procurou-se analisar os princípios da aprendizagem organizacional como um todo, com o objetivo de identificar fatores que a colocam em maior harmonia com o contexto atual em relação à burocracia, neste, será analisada em maior profundidade a disciplina da maestria pessoal, devido a quatro razões interrelacionadas.

A primeira destas razões concentra-se na harmonia existente entre a disciplina delineada por Senge e o novo paradigma emergente. Conforme apontado no capítulo um, a busca da auto-determinação e da auto-realização no trabalho são, a cada dia, parte mais marcante da realidade. Parece que a época em que se aceitou a alienação coletiva no trabalho está ficando para trás, e as pessoas estão procurando resgatar seu senso crítico e sua autonomia, para que o trabalho possa contribuir para o desenvolvimento pessoal, ao invés de constituir mero sofrimento necessário à sobrevivência. Mesmo a concepção do que seja o trabalho e a de seu valor para a vida está mudando, e, por isto, a própria palavra, originária do latim, *tripalium*, que significa instrumento de tortura, passa a ser questionável. Portanto, as organizações precisam repensar suas estruturas e procedimentos tradicionais em relação às pessoas, e o fato de a disciplina da maestria pessoal ocupar-se justamente destas questões a torna relevante no delineamento e construção do novo paradigma.

Além de estar em harmonia com estes valores emergentes, a maestria pessoal pode ser vista como um instrumento capaz de auxiliar as pessoas a conviver com a incerteza e a instabilidade que marcam uma era de transição como a que se vive hoje, e este é o segundo ponto responsável pelo interesse na disciplina. Trata-se de um momento em que a sociedade está abandonando um estado conhecido de coisas para ingressar num novo abstrato, do qual não se conhecem os detalhes. Apenas sabe-se que o antigo não mais satisfaz, mas não se sabe como concretizar a transição para o estado desejado. Tal situação mergulha cada membro da sociedade num processo de incerteza e instabilidade, no qual apenas dentro de si mesmas é que as pessoas podem encontrar as respostas capazes de propiciar o equilíbrio. O papel da maestria pessoal, neste contexto, é indubitavelmente de grande relevância, uma vez que ele deve suprir o estado de fragilidade que o contexto impõe sobre as pessoas. Conforme constata Ferguson ao analisar a ascensão do novo paradigma, são transformações a nível individual que devem desembocar na grande transformação.

A terceira razão que explica a relevância do aprofundamento da maestria pessoal diz respeito à relevância desta disciplina para a aprendizagem organizacional. Ela tem o objetivo de atuar no sentido de contrabalançar a contínua busca do bem comum, caracterizada pela visão compartilhada, pelo trabalho e aprendizado em equipe, enfim, pelo espírito de

comunidade que deve vigorar numa organização para que ela propicie a aprendizagem genuína. Ou seja, a disciplina da maestria pessoal representa o respeito à identidade de cada pessoa que compõe a organização, pois se ela não existir, a definição da visão organizacional disseminará a alienação. Consequentemente, esta visão não será compartilhada, mas terá caráter manipulativo. Portanto, não é possível que se tenha uma organização na qual as pessoas estejam engajadas apenas em torno do bem comum. Todos possuem interesses próprios por concretizar, e portanto, é relevante encontrar-se um ponto de equilíbrio. Isto fica claro quando Senge alerta para a relevância de as organizações de aprendizagem procurarem desenvolver todas as cinco disciplinas simultaneamente. A ausência da maestria pessoal tende a gerar e a disseminar alienação, o que é inadmissível na filosofia da nova organização que se vislumbra, e, por isto, é relevante compreender os elementos relacionados com esta disciplina.

Finalmente, tendo em vista os três aspectos acima citados, pode-se concluir que a relevância da disciplina se explica por seu potencial de contribuição em relação ao interesse deste trabalho em delinear alternativas para o desenvolvimento humano capazes de preparar as pessoas, e, consequentemente, as organizações, para agir de maneira eficaz com os desafios que caracterizam o contexto vigente.

Os itens que seguem visam a analisar os aspectos relacionados com a natureza do homem e que estão subjacentes à disciplina da maestria pessoal, e que foram distorcidos, ou esquecidos, pela burocracia. Procura-se identificar de que modo o respeito, ou o descaso, a eles influencia positiva, ou negativamente, o desenvolvimento dos membros das organizações como seres humanos.

2.4.1 O significado do trabalho *versus* alienação: o que está subjacente à disciplina da maestria pessoal?

Conforme discutiu-se anteriormente, a teoria organizacional em voga gera implicações indesejáveis sobre o potencial humano, porque possui fragilidades em sua base psicológica. Ela incorporou apenas as dimensões de homem operacional e reativo, agredindo a integralidade das pessoas como seres multidimensionais.

O homem operacional ou “homo economicus”, postulado pela teoria científica, é tido como um ser racional que procura maximizar a satisfação na obtenção de seus ganhos. Ou seja, os precursores desta teoria acreditavam ser o homem essencialmente calculista, estando seus interesses relacionados com o aspecto econômico e sua produção, consequentemente, vinculada ao aumento da retribuição econômica. Segundo Ramos (1984, 5), esta abordagem implica para as organizações:

“1) um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização; 2) um conceito de treinamento como técnica para ajustar o indivíduo aos imperativos da maximização da produção; 3) uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos; 4) uma visão de que a administração e a teoria administrativa são isentas ou neutras; 5) uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo; 6) o ponto de vista de que aspectos da liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional; 7) um conceito de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação.”.

No que tange ao homem social ou reativo, postulado pelos teóricos das relações humanas, é possível dizer que houve algum progresso em relação à concepção do homem como um ser puramente operacional. Os humanistas tinham uma visão mais sofisticada da natureza da motivação humana. Não negligenciaram o ambiente social externo à organização, passando a definir a mesma como um sistema social aberto, e perceberam o papel desempenhado pelos valores, sentimentos e atitudes das pessoas no processo de produção (Ramos, 1984). Contudo, tal avanço não foi de todo significativo por ter mantido a essência da teoria científica: o crescimento individual permaneceu como um tema irrelevante. Assim, todos os esforços permaneceram voltados para o ajustamento da pessoa ao trabalho.

Os pressupostos inerentes a estas teorias continuam influenciando largamente a teoria e a prática administrativa, exercendo implicações indesejáveis sobre as pessoas. Ramos (1989) denuncia que uma síndrome comportamental resultou desta concepção equivocada da natureza humana e tornou-se a característica básica das sociedades industriais contemporâneas, ofuscando o senso de critérios adequados das pessoas em relação a sua conduta. Para o autor,

quatro consequências principais podem ser apontadas como traços de tal síndrome: a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionalismo. Todos estes traços têm em comum o fato de a pessoa tornar-se um ente meramente comportamental, incapaz de agir. Para facilitar o entendimento acerca das reais implicações desta questão, o autor faz, neste ponto, uma distinção entre os conceitos de comportamento e de ação.

O comportamento é uma forma de conduta baseada na racionalidade funcional e desprovida de conteúdo ético de validade geral (Ramos, 1989). Ele é ditado por imperativos exteriores. Assim, a mera obediência a normas, desprovida de legitimação, bem como a superconformidade aos traços comportamentalistas da teoria organizacional em voga, limitam a pessoa ao comportamento como forma de conduta, e estão relacionadas ao incremento da alienação no espaço de trabalho. Paralelamente, a ação constitui uma forma ética de conduta, pois nela o agente é consciente de suas finalidades intrínsecas. Ou seja, a ação baseia-se numa estimativa utilitária das consequências, embora isto seja uma dimensão apenas incidental, e não fundamental, da natureza humana.

A distinção acima permite analisar implicações da síndrome comportamental que vão além dos quatro traços explicitados por Ramos, uma vez que o autor os enfoca predominantemente sob o ponto de vista da alienação deles resultante. A partir do pensamento de Arendt (1958), entretanto, pode-se concluir que a teoria organizacional vigente, ao alienar as pessoas, tem destituído seu trabalho de significado. Apenas na ação é possível encontrar o sentido do trabalho, e não no comportamento, já que neste não há julgamento de valores e logo, não há legitimidade. Ou seja, a burocracia, ao impor comportamentos pré-determinados às pessoas, destituindo-as da capacidade de agir, ao mesmo tempo em que incrementa seu grau de alienação, dificulta a busca de sentido inerente a todo ser humano e põe em risco o comprometimento no ambiente de trabalho.

Conforme visto no segundo capítulo, Dantas corrobora esta conclusão quando, ao abordar o tema alienação, afirma que a Revolução Industrial, ao substituir o trabalho artesão pelo trabalho moderno, contribuiu para a perda de sentido das atividades dos trabalhadores. Sievers (1986) vai na mesma direção ao explicar que a partir do momento em que as organizações passaram a reduzir as atribuições das pessoas em função da necessidade de

fragmentar o trabalho para elevar a produtividade, distorceram a própria noção do que é o trabalho, convertendo-o ao mero cumprimento de especificações referentes a cargos. Com isto, disseminou-se a alienação, perdeu-se o sentido e extinguiu-se o compromisso do ambiente organizacional.

O autor atribui a estes aspectos a ampla preocupação acerca do estudo da motivação que surgiu desde então. Para ele, procurou-se, sob o rótulo de teorias motivacionais, buscar formas de adornar e aromatizar artificialmente o trabalho para que assim se pudesse substituir o envolvimento negativo das pessoas, então predominante, por um envolvimento positivo, ou seja, por compromisso. Pretendia-se portanto, encontrar mecanismos que substituíssem a perda do sentido e trouxessem de volta às pessoas o entusiasmo pelo trabalho.

Entretanto, como será possível constatar no próximo item, as teorias motivacionais partiram de pressupostos equivocados acerca da natureza humana, e, desta forma, acentuaram o caráter comportamentalista da teoria organizacional. Ao invés de atacar a alienação, auxiliando os indivíduos a, mercê de seu senso crítico, resgatar o sentido do trabalho, tentaram estabelecer uma relação causal entre motivos e comportamento, acreditando ser o segundo determinado pelo primeiro. Assim, a motivação deixou de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem e sua constituição individual para transformar-se num instrumento pragmático de manipulação e controle, destinado a influenciar o comportamento humano (Sievers, 1986). Ou seja, constituiu-se em mera substituição do poder e da coação como meios tradicionais de influência.

Pretende-se demonstrar a seguir, a incoerência das implicações advindas das teorias motivacionais com os princípios da organização aprendizagem. Em função disto, posteriormente apontar-se-á de que forma a disciplina da maestria pessoal tenta contornar os pontos fracos destas teorias para, assim, reduzir o grau de alienação no contexto organizacional; propiciar condições adequadas ao resgate do sentido perdido e à busca da auto-realização, e elevar os níveis de comprometimento, de iniciativa e de inteligência. Enquanto as teorias motivacionais buscavam artificialmente o envolvimento positivo das pessoas, a disciplina da maestria pessoal pretende constituir-se num meio capaz de assegurar um envolvimento genuíno.

2.4.2 As Teorias Motivacionais e a Síndrome Comportamental

Conforme a teoria administrativa foi evoluindo ao longo das décadas que compuseram os últimos séculos, sendo possível traçar grandes momentos que marcaram sua história, também o estudo da motivação humana vem de longa data, e, da mesma forma, permite identificar marcos que registram sua evolução. Mc Gregor marca um primeiro momento que merece destaque. Ele defendeu que o tipo de abordagem motivacional adotada pelos gerentes está relacionada ao tipo de percepção que estes possuem de seus subordinados. Identificou duas posturas, as quais chamou de Teoria X e Teoria Y. Os gerentes que baseiam-se na Teoria X, consideram seus subordinados indolentes por natureza, e em função disso, adotam uma postura autoritária. Para eles, punições e ameaças são as chaves para a motivação. Já aqueles que guiam-se pela Teoria Y, acreditam na natureza humana voltada para o crescimento, e, por isto, adotam uma postura menos autoritária e mais participativa.

O pensamento de Mc Gregor auxiliou e auxilia a interpretação das diversas teorias motivacionais, estabelecidas por vários pesquisadores. Estes, dedicaram-se a estudos que podem ser categorizados em cinco dimensões básicas: teorias de conteúdo estático, teorias de processo, teorias baseadas no ambiente, teorias baseadas na diferença entre motivação e recompensas intrínsecas e extrínsecas, e o contrato psicológico.

Bowdich e Buono (1992) explicam que as teorias de conteúdo estático tratam do conteúdo do que efetivamente motiva as pessoas. Dentre as teorias que se enquadram neste grupo, as que mais se destacam são a de Maslow e a de Herzberg.

Para Maslow, o ser humano é dotado de necessidades que podem ser organizadas hierarquicamente em cinco níveis: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de realização pessoal. De acordo com sua teoria, apenas quando as necessidades de nível mais baixo estão satisfeitas, a pessoa se interessa pelas de nível superior. Entretanto, Maslow sofreu algumas críticas, dentre as quais está o fato de que não se conseguiu provar até que ponto necessidades satisfeitas deixam de ser motivadoras, até que ponto uma necessidade satisfeita num nível leva à intensificação de necessidades no nível seguinte, e, até que ponto, as pessoas podem ser motivadas simultaneamente por necessidades sociais, do ego e de

realização pessoal.

Por outro lado, Bowdich e Buono (1992) ressaltam que a teoria de Maslow ofereceu sua contribuição ao enfatizar uma abordagem contingencial à motivação, segundo a qual deve-se adaptar os incentivos ao caso específico de cada pessoa. Ou seja, para aproveitar adequadamente o potencial da motivação, os gerentes devem aprender a considerar as necessidades das pessoas, e não apenas suas próprias suposições.

A segunda teoria que merece destaque no grupo das teorias de conteúdo estático é a de Herzberg. Segundo ele, existem dois tipos de fatores motivacionais: os de ordem intrínseca (ou motivacionais) e os de ordem extrínseca (ou higiênicos). Os fatores higiênicos, para Herzberg (1987), não motivam; apenas impedem a insatisfação. Por outro lado, os fatores motivacionais trazem consigo elevado grau de satisfação.

Os investimentos no enriquecimento de tarefa estão relacionados com a preocupação com o conteúdo do trabalho, ou seja, com os fatores intrínsecos, e portanto, devem-se, em parte, a Herzberg. Além disto, sua teoria gerou contestações em torno das diversas práticas organizacionais que enfatizam os fatores de higiene em prejuízo dos aspectos intrínsecos à tarefa. Apesar destas contribuições, o trabalho de Herzberg sofreu críticas por ter sido demonstrado, em pesquisas posteriores, que necessidades por salário e recompensa, considerados por ele como fatores higiênicos, podem funcionar igualmente como fatores motivacionais e de higiene. Lawler (1992) cita pesquisas que demonstram como os planos de participação nos lucros, por exemplo, influenciam a produtividade dos empregados.

Tais contestações à teoria de Herzberg demonstram que, conforme o perfil motivacional da pessoa, cada fator de higiene tem valor diferente. Isto ocorre porque, conforme discutiu-se acima ao se tratar da teoria de Maslow, os traços de personalidade das pessoas influenciam fortemente seus comportamentos. Por isto, a possível solução para um melhor conhecimento da motivação não é organizar as pessoas em função dos conjuntos de objetivos motivacionais parecidos, mas sim, descobrir a maneira pela qual cada um persegue diferentes caminhos para chegar a um mesmo objetivo (Bergamini, 1990). Ou seja: como a motivação está relacionada com as necessidades pessoais de cada um, só se consegue trabalhar

com pessoas motivadas quando se tem habilidade para perceber quais são suas reais necessidades.

O segundo grupo de teorias motivacionais é o das teorias de processo da motivação, as quais abordam os fatores que dirigem o comportamento. Conforme estas teorias, para que a pessoa se motive, deve ela identificar o valor da recompensa que receberá caso apresente um incremento em seu desempenho. Assim, a motivação origina-se em recompensas por objetivos ou metas atingidas.

As teorias da motivação baseadas no ambiente preocupam-se em identificar formas de se manter o comportamento ao longo do tempo. Neste grupo, Bowdich e Buono (1992) destacam a teoria de Skinner, denominada Teoria do Condicionamento e Reforço Operantes. Skinner alegou que quando uma pessoa se comporta de determinado modo e é recompensado por isto, ao relacionar a recompensa ao comportamento, sente-se motivado a continuar apresentando o mesmo comportamento. Esta atitude constitui o reforço positivo, ou seja, lança-se mão de recompensas para encorajar certos comportamentos. Pode-se, entretanto, segundo Skinner, utilizar uma estratégia oposta, com o mesmo objetivo. Seria o caso de se utilizar a punição para moldar o comportamento, ao que se denomina reforço negativo. Esta teoria recebe freqüentes e duras críticas, já que faz uso de técnicas manipulativas para garantir o comportamento desejado; é acusada de tentar adestrar o homem tal como se adestram animais.

Alguns pesquisadores preocuparam-se ainda em distinguir as recompensas intrínsecas e as extrínsecas, e o impacto de cada uma delas sobre a motivação das pessoas. As intrínsecas, são o que Herzberg (1987) chamou de fatores de motivação, ou seja, as recompensas ligadas à natureza do trabalho. As extrínsecas, para Herzberg são os fatores de higiene, ou os aspectos materiais do trabalho. Quando uma pessoa está motivada em função de fatores extrínsecos, adota certos tipos de comportamento visando receber incentivos ou evitar punições. Por outro lado, quando está motivada em função de fatores intrínsecos, trabalha pelo simples prazer de realizar sua tarefa de forma satisfatória. Logo, as recompensas extrínsecas visam impor de fora para dentro da pessoa a motivação, ao passo que as intrínsecas, geram uma força que vem de dentro dela própria.

Ainda outro grupo de pesquisadores estudou a motivação em função do relacionamento existente entre as pessoas e a organização. Esta linha de pesquisa parte do princípio que os valores e a cultura vigente nas organizações, a forma como estas tratam seus membros e os tipos de estrutura de poder e autoridade adotados influenciam diretamente o grau de motivação das pessoas.

Neste contexto, quando a organização atende os objetivos e as necessidades pessoais de seus membros, então está compensando os esforços que estes dispõem pela consecução do objetivo organizacional. Consequentemente, permite o afloramento da motivação. As tipologias de organização de Etzioni (1963) auxiliam a exemplificar esta relação. Segundo o autor, uma organização, em função de sua estrutura de poder e autoridade, permite três níveis de envolvimento da pessoa. Quando a base de poder utilizada é a de coerção, o nível de envolvimento é alienativo; quando se utiliza o poder remunerativo, o envolvimento das pessoas é calculista; e quando a base de poder é a normativa, então as pessoas apresentam um envolvimento moral. Logo, uma organização que se utiliza do poder remunerativo, está adotando fatores de motivação extrínsecos. Portanto, não deve esperar de seus funcionários um envolvimento moral, pelo qual estes se apresentem psicologicamente comprometidos com suas tarefas. O que possivelmente deve ocorrer neste caso, segundo as tipologias de Etzioni, é apenas um envolvimento calculista.

Para melhor interpretar as teorias descritas acima, é conveniente analisá-las à luz da multidimensionalidade humana, pois dependendo da forma como se concebe o homem, será diferente o entendimento acerca do que deve motivá-lo. Por isto, cabe voltar às discussões anteriores para observá-las, sob, neste aspecto, um ponto de vista crítico.

Segundo Herzberg (1987) conforme visto anteriormente, os fatores intrínsecos ao trabalho (reconhecimento, responsabilidade, auto-realização e crescimento pessoal) são capazes de motivar a pessoa, ao passo que fatores extrínsecos (salário, recompensas, condições de trabalho, estilo de supervisão, etc) podem, no máximo, evitar a insatisfação. Entretanto, autores como Lawler, Bowdich e Buono apontam pesquisas capazes de demonstrar que planos de participação nos lucros, assim como a ligação dos salários dos

empregados à produtividade e à lucratividade da organização, estão conquistando lugar como meios para a conquista da motivação. Ou seja, salário e recompensa, caracterizados por Herzberg como fatores higiênicos, em certas circunstâncias, demonstram-se capazes de motivar. Em função disto, diversas teorias motivacionais adotam princípios comportamentalistas, buscando a motivação por meio do estímulo externo.

Para entender tal controvérsia, é preciso conceber o homem como um ser multidimensional, formado por um componente biológico, um componente social, e um componente político. O homem operacional, forma como Ramos se refere a sua dimensão biológica, movimenta-se basicamente em função de recompensas econômicas, para que possa atender suas necessidades fisiológicas. Já o homem social, busca o reconhecimento do grupo que o cerca; necessita do convívio social. E o homem político que Ramos chama de parentético necessita exercitar sua capacidade de fazer julgamento de valores para por meio disto, legitimar seus atos. Este componente do homem constitui-se de valores, crenças e emoções, e, para manifestar-se, é preciso que o ambiente no qual a pessoa esteja inserida permita-lhe utilizar sua racionalidade substantiva, proporcionando-lhe condições de expressar seus valores pessoais. Todo homem tem a necessidade intrínseca de encontrar legitimidade em seus atos, e, para tanto, necessita de espaço para expandir sua dimensão política. Ao contrário do que acreditava Maslow, o ser humano precisa satisfazer simultaneamente (e não numa escala hierárquica) suas três dimensões: biológica, social e política.

Deste modo, os fatores extrínsecos motivam a pessoa por satisfazerem as necessidades relativas às suas dimensões biológica e social. Entretanto, não satisfazem a necessidade do homem de fazer julgamento de valores e encontrar legitimidade em seus atos. Isto só é possível quando se investe nos fatores intrínsecos. Assim, apenas na presença destes fatores a pessoa tem condições de liberar seu verdadeiro potencial. Como apontam Kouzes e Posner (apud Bergamini, 1994) os fatores motivacionais extrínsecos limitam severamente a habilidade de uma organização ultrapassar-se, por levar ao desperdício dos talentos humanos e drenar os recursos organizacionais. Isto não significa, contudo, que não se deva pagar aos empregados com justiça e oferecer-lhes benefícios equitativos. O fato é que a ênfase sobre incentivos externos e pressões constrange as pessoas e não as libera para que dêem o melhor de si.

Alguns autores, como por exemplo Ashforth e Humphrey (1995), vêm argumentando que a verdadeira dedicação só é possível quando existe uma conexão emocional entre a pessoa e o trabalho. Para eles, faz-se necessário substituir os tradicionais modelos motivacionais que enfatizam o comprometimento calculado por modelos motivacionais que permitam o comprometimento afetivo por parte das pessoas. Ou seja, é preciso levar para dentro das organizações não apenas as mentes, mas, também os corações das pessoas (Bergamini, 1994), pois estes dois aspectos constituem a dimensão esquecida do homem.

A partir desta discussão e da análise das características das organizações burocráticas feita no segundo capítulo, pode-se constatar que, nelas, se acredita ser possível a motivação por meio de estímulos externos. A pessoa é cooptada a comportar-se de forma pré-determinada, sem a menor autonomia para agregar valores ou preferências individuais à sua função. No contexto burocrático, a dimensão política da pessoa, que a particulariza como ser humano, é ignorada. Não se admite a relevância dos fatores intrínsecos do trabalho e as pessoas são movimentadas por recompensas e punições. Ou seja, a burocracia tenta impedir o espaço pessoal, sem perceber que não é viável um ambiente de produção que leve em conta apenas a forma, esquecendo os aspectos da auto-determinação, da auto-realização e do sentido de vida, já que estas constituem dimensões que fazem parte das necessidades do homem.

O que existe na burocracia não é, portanto, o que se pode chamar de mecanismos de motivação, mas sim, o que muitos autores denominam mecanismos de manipulação. Conforme Chiavenato (1993), manipulação refere-se a processos dirigidos a condicionar a pessoa a fazer coisas sem a sua participação realmente livre, tendo mais um sentido de imposição ou ordem emitida em função de autoridade do que de ato de vontade ou de iniciativa que exprime desejo espontâneo de colaboração individual. Ou seja, a manipulação visa limitar a pessoa ao comportamento, impedindo-lhe a habilidade de agir.

Portanto, as teorias motivacionais, desenvolvidas para incrementar o comprometimento no contexto de trabalho, procuraram explicar o homem em termos mecânicos, desconsiderando sua subjetividade e impedindo-o de definir a si mesmo e seu mundo. O que elas desenvolveram, desta forma, foi o que Holbrrok (apud Sievers, 1986) chamou de homúnculos, seres adequados à massa social e aos sistemas de produção e consumo. Este é o

tipo de pessoa desejada no contexto burocrático, no qual havia apenas uma elite pensante, a qual eram atribuídas autoridade e responsabilidade para governar uma massa alienada. Apenas desta elite esperava-se comprometimento genuíno em torno dos objetivos organizacionais, uma vez que os demais eram submetidos a uma estrutura responsável pelo crescimento da inabilidade pessoal para o relacionamento com os demais e para a percepção de sua ligação entre suas próprias atividades e a missão da empresa como um todo.

Contudo, não é este o tipo de pessoa necessária no contexto atual. Hoje, é crucial conquistar o engajamento genuíno de todos e a presença de pessoas capazes de assumir responsabilidades por si mesmas, fazer escolhas e contribuir para a tomada de decisões. Para tanto, faz-se relevante ir em busca de novos conceitos, que ofereçam âmbitos suficientes para a percepção, o pensamento e a experiência humanos. Isto inclui a noção de que o significado tem que ser necessariamente redescoberto (Sievers, 1986) o que, por sua vez, requer um enfoque do ser humano diverso daquele desenvolvido pelas teorias motivacionais e habitualmente praticado nas organizações de natureza burocrática. A disciplina da maestria pessoal vem preencher esta lacuna partindo dos pressupostos analisados a seguir.

2.4.3 Maestria Pessoal: combate à alienação e resgate do sentido

Ao contrário do que acreditavam os pensadores que desenvolveram as teorias motivacionais acima apresentadas, nada no mundo pode comprar um compromisso voluntário. Técnicas comportamentais são capazes de gerar respostas desejadas nas pessoas, mas são artificiais, e portanto, circunstanciais; quando cessa o estímulo, cessa também seu resultado. O verdadeiro compromisso é aquele que emana de dentro da pessoa, quando ela encontra o significado de seus atos. Como declara Senge (1990, 142), “Todo ser humano tem um propósito na vida, e a felicidade está diretamente relacionada ao fato de se viver de maneira coerente com este propósito. (...) Quando as pessoas realmente se interessam pelo que estão fazendo, elas se empenham naturalmente, pois estão fazendo o que realmente querem. Elas estão cheias de entusiasmo e energia e mostram-se perseverantes diante de obstáculos e contratempos.”. Portanto, a hipótese subjacente à disciplina é de que o mais alto nível de motivação humana está relacionado com um sentido de contribuição pessoal.

Deste modo, a disciplina da maestria pessoal parte de um pressuposto muito adverso ao das teorias motivacionais. Admite que apenas as pessoas podem motivar a si mesmas, sendo que outros podem simplesmente, de forma indireta e limitada, permitir a auto-motivação via administração de tarefas e outros fatores periféricos das organizações (Sievers, 1986). Por isto, a disciplina deixa para trás a pressuposição na eficácia organizacional e o tratamento das pessoas como recursos voltados ao processo econômico, para introduzir nas organizações preocupações acerca de questões como valores e o significado da vida. Pretende-se desta forma, propiciar condições favoráveis à expansão da plenitude humana e auxiliar no processo de auto-motivação ao qual Sievers se refere.

Covey (1994) acusa o paradigma social dominante, caracterizado por uma abordagem “de fora para dentro”, de fazer as pessoas acreditarem que os problemas e a energia para solucioná-los estão no ambiente externo. Ele defende a necessidade de se migrar para uma abordagem “de dentro para fora”, já que os princípios da eficácia humana estão gravados na consciência de cada pessoa e na sua reflexão sobre suas experiências de vida. Neste novo paradigma, enquadra-se a disciplina da maestria pessoal, uma vez que ela supõe que as organizações deixem de buscar instrumentos “manualescos” para a conquista do comportamento desejado junto a seus funcionários para simplesmente propiciar-lhes as bases para o desenvolvimento pessoal. Voltando à organização burocrática, é possível constatar que aí admite-se a hipótese de que as pessoas não são capazes de gerir simultaneamente interesses particulares e interesses comuns. Desta hipótese decorre o pressuposto de que elas precisam de ser controladas para serem eficazes; por isto, vige aí o paradigma de fora para dentro.

Ou seja, a ordem na burocracia pressupõe hierarquia e controle rígido porque, à medida em que aí as responsabilidades são detidas pelas gerências, as pessoas são condicionadas a atribuir a outrem as responsabilidades por suas fraquezas e fracassos. Uma vez que a aprendizagem organizacional assume que a verdadeira motivação origina-se dentro de cada pessoa, ela propicia condições para que as pessoas não dependam de forças externas. A segurança parte delas próprias, cabendo também a elas a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso. Esta segurança advém da iniciativa, da criatividade, da energia e da inteligência inatas

do ser humano, abafadas pelo ambiente paternalista que vige nas organizações burocráticas, habituadas a oferecer a seus membros segurança, proteção e zonas de conforto.

2.4.4 A contribuição de Viktor Frankl ao estudo da maestria pessoal e ao delineamento de alternativas para o desenvolvimento humano

A logoterapia, conhecida como a terceira corrente de psicoterapia de Viena, tem em Viktor Frankl seu fundador. O resgate das idéias a ela subjacentes é interessante neste momento do estudo em função das similaridades existentes em relação à disciplina da maestria pessoal e de sua possibilidade em contribuir para o delineamento de alternativas ao desenvolvimento humano. Não cabem aqui, porém, maiores aprofundamentos acerca dos aspectos terapêuticos embutidos nas obras de Frankl, mais direcionadas a estudiosos da psicoterapia do que do comportamento organizacional, o que, de forma alguma, reduz a relevância de sua contribuição para o estudo das organizações.

Um primeiro ponto a ser analisado diz respeito à própria essência da logoterapia, intimamente relacionada com pressupostos básicos da maestria pessoal. Frankl (1991) toma como ponto de partida o desejo de sentido inerente a todo ser humano. Segundo ele, a procura de sentido é uma característica distintiva do homem, uma vez que nenhum outro animal apresenta preocupações com o fato de sua vida ter ou não significado. Outro pressuposto do autor é de que a necessidade de sentido é independente das demais necessidades humanas, não podendo, portanto, ser reduzida às demais, nem delas ser extraídas.

O vazio existencial advindo da frustração do desejo de sentido não é característico apenas de pessoas que vivem em condições sócio econômicas desvantajosas. Tal fato pode ser constatado a partir de uma análise da realidade atual, na qual pessoas que dispõem de recursos suficientes para viver não possuem um sentido para que viver. Frankl (1989) argumenta que a sociedade moderna, apesar de ter condições para satisfazer virtualmente qualquer necessidade, e de até mesmo criar artificialmente novas necessidades, não é capaz de gratificar a necessidade básica do sentido. Para exemplificar suas preocupações, o autor cita o caso da Áustria, um país que, apesar de gozar de segurança social, não sendo afetado pelo problema

do desemprego, teve em seu primeiro ministro Bruno Kreisky uma pessoa profundamente apegada às condições psicológicas de seus concidadãos por considerar que o mais importante numa nação é neutralizar o sentimento de que a vida não possui sentido algum. Prosseguindo seu raciocínio, Frankl apresenta o resultado de uma pesquisa realizada na Universidade do Estado de Nova York, segundo o qual a próxima onda de pessoal admitido pela indústria estará interessada mais em carreiras com significado do que nas com bons salários.

Estes pontos básicos da logoterapia vão ao encontro dos valores vislumbrados no paradigma emergente, bem como dos ideais subjacente na disciplina da maestria pessoal. Tendo em vista as constatações de Frankl (1989) de que o vazio existencial pode levar ao alcoolismo, à neurose e mesmo ao suicídio, é crucial que no momento hoje vivido pelas organizações, no qual a dimensão e complexidade dos desafios requerem empenho no desenvolvimento humano, haja preocupações no sentido de diminuir a frustração do desejo de sentido predominante na sociedade.

Mas este é apenas um dos pontos básicos que ligam a logoterapia aos objetivos deste trabalho. Um segundo aspecto de grande relevância a ser notado consiste na relação existente entre o encontro do sentido da vida e o grau de alienação da pessoa. Conforme discutido em tópico anterior, a sedimentação do capitalismo e das teorias organizacionais dele decorrentes contribuiu para o florescimento da alienação na sociedade. E da disseminação da alienação evoluiu o problema do vazio existencial, uma vez que, limitado ao comportamento e destituído da habilidade de agir, a pessoa não tem condições ir em busca de sentido. O grande problema das teorias da motivação que emergiram com esta frustração acerca da necessidade de sentido, consiste no fato delas verem o homem como um ser que reage a estímulos ou obedece aos próprios impulsos. Elas não estão levando em consideração o fato de que, na realidade, em vez de reagir ou obedecer, o homem responde às perguntas que a vida lhe faz e por esta via realiza os significados que ela lhe oferece (Frankl, 1990).

Neste sentido, um dos objetivos da logoterapia é imunizar as pessoas contra o conceito mecanicístico e desumanizante do homem, tornando-o resistente à contração que a sociedade lhe impõe. Não se trata, portanto, de dar ao paciente um sentido para sua existência. Trata-se de torná-lo apto a encontrá-lo por si só. Para tanto, é importante ampliar seu campo de visão,

de modo que ele perceba o espectro completo de possibilidades pessoais e concretas, de sentidos e valores. Assim, não cabe ao homem indagar sobre o sentido da vida. Pelo contrário, ele deveria ver a si próprio como alguém que é indagado, sendo a própria vida que o indaga, cabendo a ele responder e se responsabilizar pela sua existência (Frankl, 1991). A transformação de cada possibilidade que surge na vida em realidade depende da habilidade individual para dinamizar o sentido contido em cada situação. Ou seja, a análise existencial, como também é conhecida a logoterapia, vê no ser responsável a essência da existência humana.

Assim, o encontro do sentido da vida depende da disposição e de habilidades individuais, e na disciplina proposta por Senge às organizações de aprendizagem percebe-se justamente a preocupação de encaminhar as pessoas rumo a esta direção. Similarmente à logoterapia, a maestria pessoal está voltada para desenvolver nas pessoas a habilidade para dar respostas à vida de modo autônomo, livre de normas e ordens superiores. Isto é, está voltada para ajudá-las a não alienar-se perante a coletividade, tendo sempre em mente o espectro de possibilidades para sua realização pessoal. Enfim, a maestria pessoal, como a logoterapia, possuem como inimigo primário a alienação, uma vez que nenhum chefe e nenhuma norma é capaz de dar sentido à vida de um subalterno, assim como nenhum terapeuta é capaz de fazê-lo a um paciente; é preciso que cada um seja capaz, mercê de seu senso crítico, de fazê-lo por conta própria.

Quando, na organização de aprendizagem, se fala em questões que trazem subjacente a valorização da visão pessoal de cada membro que a compõe, vem a tona uma preocupação acerca das possibilidades de se ter uma visão genuinamente compartilhada, uma vez que os interesses individuais, em geral, são conflitantes. Neste ponto Frankl (1989) oferece uma explicação satisfatória, mostrando que o entregar-se a algo maior faz parte do sentido da vida humana.

Segundo o psicólogo, a existência humana depende da capacidade de cada pessoa transcender seu próprio eu. O ser humano deve sempre apontar para qualquer coisa ou pessoa além dele próprio, ou seja, deve encontrar um sentido a realizar, uma causa a qual consagrar-se ou uma pessoa a quem amar. Tal transcendência é, segundo Frankl, condição *sine qua non*

para que alguém seja realmente homem e autenticamente si próprio. Isto leva à conclusão de que o homem apenas se realiza quando não se preocupa com o realizar-se, mas esquecendo-se de si mesmo e dando-se, descuidando de si e concentrando seus pensamentos no além de si (Frankl, 1989). Ou seja, a auto-realização não deve ser objeto de intensão direta. O que importa, primariamente, ao homem é a realização do sentido, e um homem apenas se realiza quando realiza primeiramente o sentido concreto e pessoal de sua existência. Por sua vez, conforme ensina Frankl, não é possível a um homem encontrar este sentido limitando-se a objetivos pessoais. É fundamental que aprenda a entregar-se a causas maiores.

A partir desta noção, faz sentido a idéia de se estimular ao mesmo tempo a articulação da visão pessoal e de uma visão compartilhada, na organização de aprendizagem. A própria disciplina da maestria pessoal subentende ser a pessoa capaz de, ao mesmo tempo, resguardar sua individualidade, não deixando-se alienar pela coletividade, e comprometer-se com interesses que permeiam a coletividade. Isto, segundo Frankl, é plenamente coerente com a natureza humana e com a necessidade de sentido a ela inerente:

“O homem que sempre se volta para si mesmo e que só está preocupado com seus próprios estados, seja porque ele quer ter uma consciência tranquila ou porque quer ter prazer e sossego, o homem que está nesse sentido preocupado somente consigo próprio e com os estados de sua alma é apenas o homem que se esqueceu de que lá fora, no mundo, um sentido concreto e pessoal espera por ele, que lá fora uma tarefa espera para ser realizada por ele, e por mais ninguém; porque o homem só pode ‘estar consigo mesmo’ quando ele está com as coisas do mundo, quando ele está no mundo, quando ele se sai vitorioso no mundo” (Frankl, 1991, 66).

Por fim, existe um quarto ponto a ser ressaltado nas obras de Frankl e capaz de contribuir para os objetivos deste trabalho. Segundo ele, a vida jamais deixa de ter sentido; existe sempre um sentido potencial a ser descoberto para além do agir e do amar. Apesar de estarmos habituados a descobrir sentido no criar uma obra, ou no completar uma ação, no fazer experiência de algo, ou no encontrar alguém, existe a possibilidade de descobrir sentido mesmo em condições adversas e sem esperanças. Para Frankl (1989) o que realmente importa é dar testemunho do potencial unicamente humano que, em sua forma mais apurada, pode transformar uma tragédia em triunfo pessoal. Assim, em princípio, o sentido é acessível em

qualquer condição, mesmo nas piores que se possa imaginar; apenas o ambiente promove ou inibe sua dinamização.

As estratégias para o desenvolvimento humano propostas a seguir, são direcionadas para promover a dinamização do sentido, mesmo nas condições restritivas que os objetivos organizacionais impõem sobre os objetivos pessoais dos indivíduos que a compõem.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1.A PROPOSTA: ALTERNATIVAS AO DESENVOLVIMENTO HUMANO PARA O CONTEXTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os capítulos desenvolvidos até o presente momento propiciaram fundamentos suficientes para a apresentação de uma proposta dirigida a novas alternativas de desenvolvimento humano, voltadas para preparar as pessoas e, em decorrência, as organizações, para lidar eficazmente com os elementos de contexto hoje vigentes. Mas o que se entende afinal, neste trabalho, por desenvolvimento humano?

Aubrey e Cohen (1995) fazem uma retrospectiva para analisar a evolução do conceito de desenvolvimento de pessoal nas organizações ao longo dos tempos, e constataam a existência de uma grande mudança. De acordo com as pesquisas desses autores, hoje se valoriza muito mais as pessoas dotadas de senso de propósito, capazes de empenhar-se em seu autoaprimoramento, do que pessoas simplesmente bem comportadas que fazem por merecer sua ascensão hierárquica na empresa. Ou seja, o conceito de desenvolvimento humano nos dias atuais, diferente daquele dos tempos passados, está atrelado a um sentido de autonomia, propósito, perseverança e busca de aprendizado e aprimoramento contínuos.

Além disto, hoje fala-se em inteligência emocional, que, diferente do conceito de inteligência concebido tradicionalmente, compõe-se do nível de autoconhecimento, quer dizer, da capacidade individual para reconhecer os próprios sentimentos e, em função deles, tomar decisões que resultem em satisfação pessoal; da habilidade para administrar as emoções; para manter a motivação, mesmo diante de obstáculos; do grau de empatia, isto é, da habilidade para lidar com o lado humano daqueles que o cercam; e da habilidade para o relacionamento (Goleman, 1996). Assim, pois, o desenvolvimento das pessoas no contexto organizacional de hoje requer que se vá além de investimentos em seu QI e capacitação técnica; requer investimento em seu equilíbrio emocional, ou quociente emocional (QE).

A proposta, a seguir apresentada, parte do pressuposto que a prática dos princípios subjacentes à disciplina da maestria pessoal se demonstra como alternativa à viabilização do desenvolvimento humano no contexto da aprendizagem organizacional. Para tanto, é importante que as organizações atribuam a devida seriedade à questão e não a deixem a cargo simplesmente da maturidade e capacidade de cada pessoa. Ou seja, é importante que as organizações se conscientizem de suas responsabilidades, e invistam na promoção tanto de uma estrutura quanto de uma nova filosofia, capazes de proporcionar condições favoráveis à operacionalização desta disciplina.

Follet (in Graham, 1995) argumenta que o comportamento humano não se efetiva em função de estímulos imediatos, mas é interna e externamente condicionado. Isto é, as pessoas respondem a fatores existentes dentro de si próprias, tanto quanto a fatores externos. Portanto, sua resposta é uma relação entre os fatores pessoais e ambientais. No mesmo sentido, Dantas (1988) argumenta que o menor ou maior grau de alienação nas pessoas depende de cinco fatores condicionantes: qualidades pessoais e modos de comportamento; educação; natureza do problema; estrutura social; e ambiente interno do grupo ou da instituição. Estes argumentos não contrariam a idéia de Frankl, discutida anteriormente, segundo a qual a capacidade de dinamizar o sentido é inerente a cada pessoa, podendo ocorrer mesmo nas condições mais desfavoráveis. Alertam, contudo, para outro ponto também indicado pelo psicólogo: o de que o ambiente pode inibir ou promover tal dinamização.

Portanto, as organizações exercem um papel no desenvolvimento de seus membros como seres humanos, e têm a possibilidade de optar por promovê-lo ou inibi-lo. A análise até aqui realizada permite constatar que o ambiente burocrático tem atuado no sentido de inibir o potencial humano, e que, dadas as características contextuais vigentes, esta visão não deve permanecer, sob pena de as organizações tornarem-se obsoletas e inaptas a dar as respostas demandadas pelo ambiente. Desta forma, qualquer proposta para o desenvolvimento humano deve levar em conta a ruptura do paradigma tradicional. Caso contrário, será mantenedora do status quo e não levará para o contexto organizacional as transformações que se fazem necessárias. Como afirma Sievers (1990, 14)

“Um dos principais problemas de nossas sociedades contemporâneas parece ser a crescente dificuldade, insegurança e confusão com as quais estamos sempre nos defrontando na tentativa de organizar e compreender nossas experiências diante dos referenciais tradicionais que, apesar de terem tido seu valor e sua evidência para gerações anteriores, estão se tornando mais frágeis e questionáveis a cada dia.”.

Assim sendo, é importante que o entendimento das alternativas delineadas a seguir leve em conta o fato de pertencerem elas a uma nova base referencial. Consequentemente, são incoerentes em organizações burocráticas tradicionais, uma vez que pretendem justamente superar uma série de constrangimentos que a burocracia impõe ao ser humano. O paradigma burocrático, sustentado por princípios que valorizam o domínio e a submissão, gera respostas incompatíveis com as prerrogativas atuais para o desenvolvimento humano, porque pressupõe subjugar-se a iniciativa, a criatividade, a auto-estima e a capacidade de julgamento. Ou seja, a teoria organizacional tradicional pressupõe ser a produção uma atividade meramente técnica, desconsiderando que enquanto os homens produzem coisas, produzem a si mesmos. Por isto, precisa-se de uma nova ciência das organizações que empreenda a produção, não apenas para proporcionar a quantidade de bens necessária para o homem viver uma vida sadia, mas, também, para provê-lo das condições que lhe permitam atualizar sua natureza e apreciar o que faz para isto (Ramos, 1989).

Em suma, o desenvolvimento humano que se vislumbra conquistar pelo exercício da disciplina da maestria pessoal requer das organizações mudanças em seus referenciais e até mesmo em seu design. Como demonstra Senge (1994) quando um organização deseja abraçar a maestria pessoal, é compelida a repensar seus investimentos no desenvolvimento da capacidade de seus membros. Isto não implica apenas em investimento financeiro. Para encorajar a maestria pessoal, segundo o autor, uma organização precisa de investir na inteligência, no tempo e na atenção, preocupando-se em desenhar novos elementos de infraestrutura.

Deste modo, os esforços que visam um desenvolvimento humano coerente com as demandas atuais devem preocupar-se em:

- por meio do respeito ao senso crítico e à substantividade humana, permitir às pessoas definir a si mesmos e a seu mundo, incrementando sua responsabilidade, inteligência, iniciativa, criatividade e sua disposição para um envolvimento genuíno;
- desenvolver nas pessoas um senso de equilíbrio interior e autonomia que permita uma convivência tranquila com a condição de incerteza e instabilidade que marcam o momento atual;
- auxiliar as pessoas a, mercê de seu senso crítico, resgatar o sentido do trabalho, permitindo que este deixe de constituir um mal necessário à sobrevivência para tornar-se um meio para o autocrescimento;
- ampliar o campo de visão de seus membros, propiciando condições para que todos percebam o espectro completo de possibilidades pessoais e concretas de sentido e valores, sem que se deixem contrair por imposições da sociedade, mas que, ao mesmo tempo, tenham habilidade para transcender a si próprios, não perdendo de vista seu envolvimento e responsabilidade diante de objetivos que vão além dos pessoais.

Um primeiro e fundamental aspecto a ser considerado para a concretização destes objetivos é a construção de um espaço de produção no qual o trabalho possa integrar a totalidade da pessoa. Tanto o combate à alienação, quanto o resgate do sentido e o desenvolvimento do senso de autonomia, dependem de um conjunto de atos conscientes que apenas pode ocorrer na presença integral do ser humano. Para tanto, buscou-se junto às idéias de Alberto Guerreiro Ramos e de Peter Senge um referencial básico ao desenvolvimento de toda a proposta, uma vez que elas incorporam tal noção. Aliás, pode-se até mesmo apontar a aprendizagem organizacional como uma alternativa viável para a operacionalização de questões intrínsecas à teoria da delimitação dos sistemas sociais, desenvolvida por Ramos(1989) como referencial de um novo paradigma: o paradigma paraeconômico.

Em linhas gerais, a delimitação dos sistemas sociais representa uma tentativa de superar o processo contínuo de unidimensionalização da vida individual e coletiva vigente no paradigma de mercado. Assim sendo, três pressupostos básicos caracterizam o paradigma paraeconômico, vislumbrado por Ramos: primeiro, o mercado constitui apenas um enclave dentro de uma realidade social multicênica, no qual há descontinuidades de diversos tipos, múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma variedade de padrões de relações

interpessoais; segundo, neste espaço social, a pessoa apenas incidentalmente é um maximizador da utilidade, uma vez que ela possui necessidades próprias de realização pessoal; terceiro, neste sistema social, a pessoa não é, na figura de detentor de um emprego, obrigado a agir estritamente dentro de normas impostas, conformando-se ao sistema de valores do mercado.(Ramos, 1989, 141).

Portanto, o paradigma paraeconômico mostra que a realização humana é um esforço complexo, e que, por isto mesmo, os sistemas sociais devem ser delimitados de modo a comportar uma variedade de ambientes, nos quais diferentes objetivos possam ser mais ou menos atendidos. Ou seja, nos quais seja possível harmonizarem-se necessidades individuais e sociais por meio de práticas não meramente behavioristas.

Considerando-se que prescrições são indispensáveis à manutenção e ao desenvolvimento do sistema de apoio de qualquer coletividade, Ramos (1989) alerta para o fato de não ter a intenção de eliminá-las do mundo social. O autor interessa-se pela delimitação dos enclaves em que cabem tais prescrições, e nos quais estas podem até mesmo ser legitimamente impostas às pessoas. Ou seja, nos sistemas sociais que visam maximizar a realização pessoal, as normas não são eliminadas. São mínimas e nunca estabelecidas sem o pleno consentimento dos envolvidos, uma vez que tais sistemas são flexíveis o suficiente para estimular o senso pessoal de ordem e de compromisso, sem com isto transformar as pessoas em seres passivos e alienados. Assim, a proposta de Ramos apresenta-se harmoniosa à afirmação de Fromm (1970), segundo a qual à medida que o trabalho despoja o indivíduo de pensar e mover-se livremente, torna-se irreflexivo e, portanto, alienante.

Esta nova ciência das organizações é apontada por Ramos como uma possibilidade objetiva para a superação das atuais carências do mundo organizacional, assim como a burocracia sedimentou-se como possibilidade objetiva para lidar com as questões vigentes durante a Revolução Industrial. Da mesma forma, as diretrizes apontadas a seguir, com base nos referenciais da aprendizagem organizacional, constituem algumas das possibilidades, ou alternativas, para a operacionalização de idéias deste autor acerca da natureza e das necessidades humanas.

3.1.1 Inserção total do indivíduo na organização: uma condição básica para a viabilização do desenvolvimento humano.

Como se viu, as carências do homem contemporâneo pertencem a um grupo de necessidades que está além do nível da simples sobrevivência. Por isto, qualquer tentativa de desenvolvimento e renovação organizacional só tem sentido à medida em que representar uma tentativa de dar às pessoas uma sensação de verdadeira participação social (Ramos, 1984). Isto traz subjacente a necessidade de se deixar para trás as antigas práticas, que restringiam o potencial humano. Assim, traz à tona também a necessidade de uma nova concepção de homem para a teoria administrativa, mais ampla e menos simplista em relação à tradicional, que incorporou apenas as perspectivas de homem operacional e reativo, esquecendo-se da dimensão parentética.

O homem parentético faz surgir um campo de associação que nada tem a ver com a possibilidade de cálculo e maximização, centro das atenções de Taylor. Esta dimensão incorpora a possibilidade do julgamento de valores, inerente à racionalidade substantiva. Pelo fato desta racionalidade permitir ao homem julgar a organização, torna-se responsável pela criação de uma conjuntura em que escolhas podem ser feitas e possibilidades, examinadas, excluindo a obediência cega às exigências de eficiência.

A atitude crítica desta dimensão humana é que permite ao homem alcançar um nível de pensamento conceitual, e portanto, de liberdade. O homem parentético dá grande importância a seu “eu”, busca ardorosamente um significado para sua vida e possui um senso de autonomia e autoestima que o impede de aceitar acriticamente padrões de desempenho. A essência de sua motivação está contida na possibilidade de influenciar, pelo comportamento crítico e ativo, o ambiente, retirando dele o máximo de satisfação e contribuição para o crescimento pessoal. Finalmente, o homem parentético possui a capacidade de ser ambivalente em relação à organização (Ramos, 1983). Na linguagem de Senge, isto implica dizer que embora a maestria pessoal procure desenvolver nas pessoas a capacidade de lutar por seus propósitos, encontrando na satisfação da necessidade de sentido sua força motivacional básica, ela busca também aprimorar em cada um a capacidade de viver em comunidade. Em outras

palavras, o exercício da disciplina volta-se para auxiliar as pessoas a ponderar objetivos particulares e bem comum, exercer cálculo e julgamento de valores.

Assim sendo, o resgate do homem parentético é crucial para a viabilização do desenvolvimento humano na forma aqui abordada. Entretanto, ao contrário do ocorrido tradicionalmente, é fundamental que as teoria administrativas que estão por vir não percam de vista a multidimensionalidade humana e levem para dentro das organizações a pessoa em sua totalidade. Assim como a dimensão operacional ou a reativa não são suficientes, também a política, tomada isoladamente, não o é. Os dados relativos às dimensões do homem não podem ser tais que levem um a excluir o outro. Quando não se tem tal referencial, aspectos como os valores ou o sentido desaparecem do campo de visão (Frankl, 1989). Ou seja, o homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos tipos de cenários sociais.

Em contrapartida, o sistema de mercado só atende a limitadas necessidades humanas e determina um tipo particular de cenário social, no qual se espera da pessoa um desempenho consistente com as regras da comunicação operacional, ou critérios intencionais e instrumentais, agindo como ser trabalhador. Isto tem feito do comportamento administrativo uma forma de conduta humana condicionada por imperativos econômicos (Ramos, 1989). Quer dizer, a orientação mercantil fez com que o homem deixasse de se sentir um agente ativo, portador de potencialidades humanas, por o ter alienado de suas potencialidades. O sentimento de sua identidade deixou de nascer da sua atividade como indivíduo vivente e pensante, para surgir de seu papel sócio-econômico (Fromm, 1970).

As alternativas apontadas a seguir partem desta visão. Consideram crucial o resgate pela personalidade alienada, do seu “eu”, tomando como verdade a noção de que “o sentimento do ‘eu’ nasce da experiência que a criatura tem de si como sujeito de sua experiência, seu pensamento, seu sentimento, sua decisão, seu julgamento, seus atos” (Fromm, 1970, 144). Deste modo, procuram vislumbrar maneiras concretas para se inserir nas organizações a racionalidade substantiva, inerente à dimensão política do homem - até então esquecida - sem contanto, deixar de primar pela manutenção da racionalidade instrumental, já que a habilidade de cálculo constitui-se num elemento essencial à manutenção dos sistemas sociais. Assim, a proposta procura aprimorar a capacidade das pessoas de serem ambivalentes.

Ou seja, de buscar, mercê de sua habilidade crítica e de cálculo, aprimorar seu autoconhecimento, traçar uma visão pessoal e expandir continuamente a capacidade de tornar reais os resultados desejados, e, ao mesmo tempo, ponderar seus próprios objetivos em relação aos objetivos organizacionais, sem com isto, deixar-se alienar pela coletividade. Isto significa desenvolver habilidade para aprimorar-se tanto com vistas ao crescimento pessoal quanto ao crescimento organizacional. Significa enfim, desenvolver a capacidade de comprometer-se genuinamente em torno de objetivos externos sem prejuízo da identidade pessoal.

3.1.2 Articulando a visão pessoal

O estabelecimento da visão pessoal constitui um passo básico para o desenvolvimento humano no sentido aqui pretendido. Sem ela, a pessoa deixa que outros assumam as rédeas de seu futuro, assumindo assim, um estado de inexistência. Para que a articulação da visão ocorra adequadamente, faz-se necessário à pessoa um profundo conhecimento de si próprio, bem como do ambiente que o cerca. Como argumenta Freire (1987, 145), “O conhecimento da realidade é indispensável ao desenvolvimento da consciência de si e este ao aumento daquele conhecimento.”.

O conhecimento de si próprio é fundamental para que uma pessoa saiba o que de fato deseja para o futuro, não confundindo os verdadeiros fins intrínsecos ao objetivo com meios para atingi-los. A precariedade do autoconhecimento torna comum o fato de se adotar como visão algo que não passa de um meio para se chegar ao ponto verdadeiramente desejado. Frankl (1990) ao abordar a teoria da motivação de Maslow, afirma que, na realidade, o que importa não é tanto saber distinguir entre necessidades mais elevadas e mais baixas. É crucial saber responder à pergunta se os objetivos de uma pessoa são apenas meios ou significados. O meio, é entendido como apenas uma précondição para que se obtenha qualquer coisa com significado em determinado contexto e situação. No mesmo sentido, Senge afirma ser o real objetivo intrínseco, e não relativo, uma vez que é algo que se deseja pelo valor intrínseco, e não pela posição que coloca alguém em relação a alguma outra coisa.

No que tange ao conhecimento do ambiente externo, este faz-se relevante para que a pessoa possa julgar sua visão em relação às condições objetivas que a cercam. Isto é, seu papel corresponde a auxiliar na identificação da distância existente entre a realidade presente e o ponto ao qual se deseja chegar. A esta distância, Senge (1994) denomina tensão criativa. Segundo o autor, o aprendizado esperado a partir da disciplina da maestria pessoal relaciona-se com a expansão da capacidade de realizar os resultados desejados, apesar das condições restritivas. Parafraseando Robert Fritz, de quem extrai grande parte das lições relativas à disciplina, Senge (1994) argumenta ser realmente criativa aquela pessoa que cria a partir do trabalho com restrições.

Tendo-se em vista tais aspectos, entende-se como necessário às pessoas, para a articulação da visão pessoal, desfrutar de espaço livre de opressão, no qual haja possibilidade de reflexão e opção pessoal. Isto é próprio de ambientes isonômicos e fenonômicos (Ramos, 1989). O conceito de isonomia segundo este autor já foi analisado quando se tratou da disciplina do aprendizado em equipe, estando basicamente relacionado a um sistema social igualitário. E o conceito de fenonomia, por sua vez, envolve sistemas sociais que permitem a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições formais. Constitui-se assim, como um ambiente necessário às pessoas para liberação de sua criatividade, sob formas e segundo maneiras individuais escolhidas com plena autonomia. Entretanto, por suas próprias características, não é possível tomar-se a fenonomia como um ambiente constante nas organizações. Contudo, permitir às pessoas usufruir esporadicamente de espaços que possibilitem a reflexão e a escolha pessoal pode ser útil para o autoconhecimento necessário à articulação de sua visão.

Fromm (1970) defende a idéia de que o combate à alienação requer que se saia do terreno das convenções e das coisas feitas pelo homem para atravessar a superfície da rotina. Segundo o autor, é quase impossível à pessoa alienada bastar-se a si mesma, porque ela renuncia a si mesma e se converte em parte do rebanho. Portanto, é de crucial relevância que o homem desfrute de espaço para estar em contato com os fatos fundamentais de sua existência. Como afirma Fromm (1970, 145) se uma pessoa “está completamente envolvida pela rotina e pelos artefatos da vida, se não pode ver mais que a aparência do mundo, feita pelo homem e acomodada ao senso comum, perde seu contato com o mundo e a percepção deste e de si

mesma. Em todas as culturas encontramos o conflito entre a rotina e o intento de voltar às realidades fundamentais da existência.”.

Ao se analisar questões acerca de ambientes isonômicos e fenonômicos, é interessante ressaltar uma discussão sobre o tempo como dimensão dos sistemas sociais, abordada por Ramos(1989). Segundo o autor, a maioria dos estudos de tempo no campo da teoria organizacional hoje disponível limita-se à concepção tayloriana. Tem-se dado atenção privilegiada ao tempo inerente aos sistemas econômicos. Fazendo referência à isonomia e à fenonomia, Ramos sugere que se passe a dar espaço ao estudo do tempo convivial e ao tempo de salto.

O tempo convivial é aquele do qual se usufrui em ambientes isonômicos. No exercício da convivência, a pessoa é liberada das pressões que impedem sua realização pessoal, e por isto, este tempo é atrelado a um sentimento de gratificação. O tempo de salto, por sua vez, diz respeito a ambientes fenonômicos, e equivale a espaço para a auto-descoberta individual. Ramos (1989) explica que a qualidade e o ritmo do tempo de salto refletem a intensidade do anseio da pessoa pela criatividade e pelo auto-esclarecimento. Deste modo, o autor denuncia a teoria organizacional tradicional de privar as pessoas da variedade de experiências de tempo que elas sempre tiveram até o surgimento da sociedade centrada no mercado, quando, então, passou-se a focalizar o tempo numa perspectiva unidimensional. É importante, assim, dar-lhes a oportunidade para se entregar a formas genuínas de convivência e à busca de esforços pessoais (Ramos, 1989). Ou seja, faz-se necessário ajustar o mercado para funcionar em harmonia com as exigências de sistemas sociais que elevam a qualidade de vida comunitária em geral, da convivência e da realização pessoal das pessoas.

Voltando à proposta de Senge para a articulação da visão pessoal, este autor sugere que as pessoas se empenhem em definir sua visão para as diversas dimensões da vida. Isto é, que procurem identificar quais seus objetivos no âmbito familiar, social, profissional, e assim por diante, estando sempre atentas, logicamente, para que a visão espelhe seus objetivos intrínsecos. O autor propõe um exercício para facilitar esta busca. Trata-se de questionar insistentemente o que cada objetivo aparente traria como benefício real, até que se chegue ao ponto em que se tenha certeza de que o objetivo é o próprio benefício ou resultado desejado.

Outra atitude útil nesta busca de autoconhecimento é procurar identificar os modelos mentais pessoais, ou seja, os valores pessoais mais significativos, que guiam o comportamento. Senge sugere uma lista genérica de valores, como, por exemplo, aventura, afeição, independência e honestidade, para que a pessoa vá gradualmente selecionando os mais relevantes para sua vida, até que chegue a apenas dois, considerados como principais. Então é recomendado verificar a relação entre tais valores e a visão articulada inicialmente. Este exercício pode demonstrar incoerências que invalidem os passos anteriores. Por isto mesmo, representa grande potencial de ajuda na busca do autoconhecimento, uma vez que não faria sentido alguém ter em mente uma visão incoerente com os princípios que considera mais relevantes para sua vida.

Uma última prática proposta pelo autor sugere que as pessoas façam desses exercícios um hábito de vida, reavaliando continuamente sua visão, bem como a relação entre esta e a realidade. Isto é importante tanto para certificar-se da persistência dos objetivos iniciais como para analisar o pêndulo da tensão criativa, ou seja, verificar se a realidade aproximou-se ou afastou-se do estado desejado, possibilitando traçar estratégias de ação efetivas. A primeira visão por parte de uma pessoa, em geral, não é a definitiva. À medida em que ela é trabalhada, o entendimento do que se deseja vai se tornando mais sofisticado, e, inevitavelmente, atinge alguns elementos que mudam a percepção acerca do que realmente importa (Senge, 1994). Tal colocação aumenta a relevância da reciclagem contínua dos exercícios.

Estes exercícios para o autoconhecimento não precisam necessariamente ser realizados individualmente. Pode ser proveitoso realizá-los em momentos de reflexão pessoal, mas a interação com outras pessoas, como por exemplo membros da equipe de trabalho, pode, também, gerar resultados bastante gratificantes. Por isto mesmo, esta prática é recomendável. Extrai-se daí a sugestão para que as organizações também propiciem às pessoas espaços isonômicos. Frankl é incisivo ao apontar como método apropriado para a investigação pessoal o diálogo socrático, plenamente coerente com os princípios da isonomia, conforme visto na disciplina do aprendizado em equipe.

Uma possibilidade para se facilitar este tipo de convívio seria estimular a articulação de equipes multifuncionais no próprio ambiente de trabalho, propiciando-lhes espaço para encontros semanais, nos quais as pessoas pudessem discutir questões extra atividade, abordando temas como suas visões pessoais e dialogando sobre a realidade. Sugere-se que as equipes sejam multidisciplinares para evitar-se que as reuniões se tornem bitoladas em função da alienação que decorre da excessiva especialização do trabalho. A idéia é justamente ampliar o espectro de visão e a percepção da realidade nas pessoas. Portanto, é interessante a formação de equipes heterogêneas em termos de conhecimentos e experiências.

Outra medida de grande relevância para organizações que visam ao desenvolvimento humano é estimular novos padrões de pensamento. Este é um aspecto que a própria realidade do mundo hoje impõe, tendo em vista o ritmo e a complexidade das mudanças. Assim, é importante que a articulação da visão vislumbre novas formas de pensar, e a troca de idéias e de experiências que decorre da interação entre membros de equipes apresenta-se como uma estratégia apropriada. A especialização vigente na burocracia fragmenta o campo de visão das pessoas, dificultando ou até mesmo impedindo o pensamento sistêmico, sabidamente fundamental à aprendizagem. E o convívio no sentido isonômico do termo traz a possibilidade de se alargar sensivelmente não apenas o espectro de visão como também a criatividade das pessoas.

Além disto, esta medida pode auxiliar no estabelecimento de pontes entre as visões pessoais e a visão organizacional, que se vislumbra compartilhada. Para tanto, é importante que os diálogos envolvam a visão de cada pessoa em relação à organização e a de seu trabalho na mesma. A articulação simultânea dessas visões pessoais facilitam a intersecção dos pontos comuns na mente das pessoas, contribuindo para a visão compartilhada. Por meio de processos participativos, os líderes são capazes de perceber a visão circulando vagamente pela consciência do grupo, e de lhe dar forma (Pinchot, 1994). Portanto, o líder exerce um papel de grande relevância no processo de articulação da visão compartilhada. Mas seu potencial de contribuição vai além disto.

Todo o processo de articulação da visão pessoal pode ser facilitado pelo acompanhamento por uma liderança ativa, tanto para trazer à tona os modelos mentais

individuais - o que auxilia na identificação dos objetivos intrínsecos - quanto para auxiliar na compatibilização entre os modelos mentais e a visão das pessoas, e os modelos mentais e a visão da própria organização. Como demonstra Senge (1994) existem casos em que a visão pessoal de um indivíduo em relação a sua vida profissional é incompatível com a realidade na qual está inserido. Para tais situações, o autor sugere uma mudança de ambiente, já que o fato de uma organização não ter possibilidade de satisfazer determinadas necessidades não significa que estas sejam inconcebíveis. A figura do líder na orientação de casos como este pode ser crucial ao equilíbrio no processo de desenvolvimento da pessoa em questão.

Porém, tanto em situações como esta quanto no auxílio para a articulação da visão propriamente dita, é fundamental que haja uma reconceitualização do entendimento tradicional de liderança, no sentido de se evitar a persistência das antigas técnicas manipulativas. Estas colocariam a perder os objetivos intrínsecos às organizações de aprendizagem.

Sob o ponto de vista de Senge (1990) o contexto da aprendizagem organizacional requer do líder o desempenho de novas tarefas. Para tanto, deve ele desenvolver novas habilidades, como a de construir uma visão compartilhada, a de trazer à superfície e desafiar modelos mentais predominantes, e a de estimular padrões sistêmicos de pensamento. Ou seja, para o autor, líderes em organizações de aprendizagem são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas estejam continuamente expandindo sua capacidade de definir seu futuro. Isto leva à conclusão de que em organizações de aprendizagem, líderes são responsáveis pelo aprendizado contínuo.

Os autores que trabalham a questão da liderança na aprendizagem organizacional apontam enfaticamente para a relevância do líder na articulação das visões pessoais. Mas adotam novas expressões para indicar a mudança conceitual que se faz necessária. Senge (1990) fala no líder como um professor, que, ao invés de ensinar às pessoas a visão correta da realidade, procura ajudar a todos na organização a ter visões mais luminosas da realidade corrente e a trazer à superfície seus mais importantes modelos mentais. Para o autor, o papel do líder não é emitir sua opinião sobre as escolhas pessoais. É, sim, dar suporte a elas, auxiliando as pessoas a descobrir o que realmente desejam e a eliminar confusões com meros resultados subsidiários. Este conceito vai ao encontro de outros, como facilitador, instrutor,

guia ou mentor, figuras estas que portanto, poderiam auxiliar as pessoas na realização dos exercícios propostos acima.

Aubrey e Cohen (1995) reforçam a idéia de que o aprendizado requer relacionamentos verticais num contexto que acomode um novo conceito de liderança. Sob o ponto de vista destes autores, faz-se necessário substituir relacionamentos baseados na autoridade por relacionamentos baseados no aprendizado. Segundo eles, a verdadeira liderança não é construída sobre relacionamentos entre chefes e subordinados, mas entre líderes e membros de uma comunidade de interesses. Assim, o conhecimento não é transmitido de um professor autoritário para seus alunos, mas é descoberto num relacionamento de aprendizado onde todos ganham um maior e melhor conhecimento do espaço de trabalho e, mesmo, do mundo.

Neste sentido, os autores exploram largamente o conceito do líder como mentor. A palavra tem sua origem na mitologia grega, e significa acima de tudo, guardião. Mas para o contexto organizacional, pode-se entender o mentor como um líder capaz de criar as bases para o sucesso individual dos outros, tomando a si a responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal e profissional deles. O mentor tem a habilidade de levar as pessoas a buscar um sentido pessoal como contrapartida de sua atenção aos resultados no trabalho. Aubrey e Cohen utilizam a metáfora do mentor como um semeador, que planta mensagens nas pessoas e deixa que estas articulem segundo sua própria base de valores, fazendo uso dos resultados para o aprimoramento de sua visão pessoal e de sua capacidade de transformá-la em realidade. Desta forma, o mentor não lança mão de artifícios manualescos para influenciar as pessoas, mas as provém com recursos para o autodesenvolvimento.

Para tanto, uma das características do líder no novo contexto deve ser um relativo entendimento acerca da psicologia do desenvolvimento humano, que envolve conhecimentos inerentes a psicólogos e sociólogos. Estas são, portanto, profissões a ser valorizadas por organizações que pretendam aprimorar seu potencial humano.

Porém, Aubrey e Cohen denunciam que os gerentes de recursos humanos têm ignorado o trabalho dos estudiosos dessas duas áreas ao longo dos anos. Um exemplo disto é o preconceito das organizações para com empregados de meia idade. A contribuição potencial

dessas pessoas passa a ser frequentemente questionada, gerando nelas uma falta de estímulo que, muitas vezes, as leva a aguardar a aposentadoria num ritmo apático. Contrariando este sistema de valores que vige no meio empresarial, os estudos de sociólogos e psicólogos, dentre os quais estão Carl Gustav Jung e Erik Erikson (apud Aubrey e Cohen) demonstram que a passagem de uma faixa etária para outra traz consigo valiosos recursos para o aprendizado, uma vez que gera nas pessoas um maior senso de propósito e um maior autoconhecimento. Este aprendizado, desperdiçado no sistema de valores vigente, é utilizado por Aubrey e Cohen para exemplificar a necessidade de uma transformação de mentalidade nas lideranças para que se possa viabilizar o desenvolvimento humano no sentido aqui proposto, e maximizar seu potencial. Portanto, é preciso que as organizações importem conhecimentos relativos a estas duas áreas, psicologia e sociologia, e capacitem suas lideranças.

A partir disto, é importante também ressaltar a relevância do diálogo entre o líder e os demais indivíduos para a articulação da visão pessoal. O acesso a experiências e idéias alheias, quando conduzido por uma liderança devidamente capacitada, pode ser extremamente enriquecedor para o entendimento da vida e do mundo, e portanto, para o desenvolvimento pessoal. O compartilhamento de experiências, advindo do diálogo, propicia a transferência de conhecimentos por meio de debates abertos, nos quais cada pessoa pode tornar-se hábil em identificar seus próprios valores e em avaliá-los em relação à realidade. Neste novo conceito, não é preciso que o líder mostre o melhor caminho para seus subordinados, como argumentam Aubrey e Cohen, pois eles estão aptos a descobri-lo por si só.

Concluindo, neste passo básico para a maestria pessoal, a articulação da visão pessoal, é fundamental à pessoa o aprimoramento do conhecimento de si mesma e da realidade que a cerca. Para tanto, fazem-se necessários exercícios de reflexão e espaço para opções pessoais, além de relacionamentos isonômicos com colegas e líderes devidamente capacitados, que propiciem uma troca enriquecedora de experiências e conhecimentos, funcionando como um recurso para o autodesenvolvimento.

3.1.3 Expandindo a capacidade para criar os resultados desejados

A articulação da visão pessoal, com base no autoconhecimento e na percepção da realidade exterior, é fundamental à disciplina da maestria pessoal, e consequentemente ao desenvolvimento humano, mas constitui apenas o passo inicial. O exercício da disciplina deve tornar a pessoa apta a vencer a tensão criativa, ou seja, deve ensinar-lhe a não baixar sua visão, mesmo em condições restritivas. A maestria pessoal consiste, portanto, em expandir continuamente a capacidade para produzir os resultados subjacentes à visão.

Assim como na articulação da visão, o líder exerce um papel fundamental para prover os recursos necessários para que as pessoas transformem suas metas em realidade. Um primeiro aspecto a destacar neste sentido é a necessidade de o líder conhecer as motivações, os objetivos de vida, enfim, a visão das pessoas que o cercam. Entretanto, esta etapa pode ser dada como praticamente vencida quando já no momento da articulação da visão houve uma interação ativa entre líder e liderados. Se o líder participa com outrem do processo de autoconhecimento deste e o auxilia no entendimento da realidade, então ele já possui dados suficientes para estudar como o espaço de trabalho poderá auxiliar na concretização de sua visão.

Uma importante forma de contribuição por parte dos líderes para a expansão da capacidade das pessoas de criar os resultados desejados consiste em propiciar-lhes cursos e treinamentos, desde que isto não ocorra do modo tradicional, no qual a organização define quem faz determinado curso, ou participa de determinado treinamento. A reconceitualização da liderança, abordada anteriormente, permite que, a partir dos relacionamentos no contexto de trabalho, cada pessoa seja capaz de identificar suas próprias deficiências e carências, tanto no que tange a seu papel na organização quanto no que diz respeito à sua visão pessoal. Desta forma, ela torna-se apta a descobrir por si só possíveis cursos de capacitação, ou aperfeiçoamento, que se façam necessários. A partir deste enfoque, a motivação para o aprendizado torna-se mais elevada e da mesma forma, o aproveitamento. Mesmo cursos que a pessoa identifique como relevantes para a concretização de objetivos que não estejam diretamente relacionados aos profissionais podem ser, eventualmente, incentivados pela organização, tendo-se em vista a qualidade de vida do empregado também fora do ambiente de

trabalho. Esta, acaba por refletir-se na qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, na qualidade do trabalho em si.

Pesquisas demonstram que apenas um baixo percentual das pessoas que passam pelos tradicionais treinamentos aplicam os conhecimentos neles adquiridos no espaço de trabalho (Aubrey e Cohen, 1995). Tal realidade é explicada em parte pela desmotivação que em geral vigora neste tipo de curso. Deve-se também, por outro lado, ao fato de não se vislumbrar ali a conexão das informações transmitidas com a prática. O aproveitamento da pessoa em relação ao aprendizado é bem superior quando as novas informações são experimentadas na prática. Isto leva a concluir que não basta às organizações investir em treinamentos, mesmo que estes façam parte da visão pessoal dos empregados. Para que o estímulo a novos padrões de pensamento e a novas habilidades sejam capazes de construir algo concreto, é fundamental testá-los, ou seja, é importante que haja incentivo à experimentação. Como defende Nonaka (1991) a criação do conhecimento requer uma integração entre saber e fazer, de forma que as idéias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas.

A experimentação requer, contudo, incentivo a uma série de outros aspectos que tradicionalmente são tolhidos nas organizações. É preciso, por exemplo, estímulo à opção e à ação, o que pressupõe liberdade para a tomada de iniciativa em função de escolhas próprias. Além disto, faz-se necessário valorizar a inovação, para que as experiências sejam de fato aproveitadas pela organização. Para tanto, é preciso repensar os sistemas formais e informais de punições a erros, trazendo à tona sistemas de incentivo que favoreçam o risco. A criação do conhecimento vem da experimentação e de se correr riscos, o que amplia a capacidade de ação (Nonaka, 1991). Ambientes que envolvem riscos fazem com que as pessoas prefiram omitir-se a “dar respostas erradas”, e ao omitir-se, elas, bem como a organização, perdem a oportunidade de aprender. Ou seja, a menos que se crie contextos organizacionais em que as pessoas não sejam relutantes em participar e em que os líderes saibam conduzir erros e acertos com bom humor, não será possível aprender.

Neste novo contexto, portanto, mais uma vez faz-se necessário destacar a relevância da interação, tanto entre as pessoas e equipes no contexto organizacional, quanto entre estes e o ambiente exterior. O contato com experiências alheias favorece a experimentação, podendo,

muitas vezes, apresentar-se até mesmo como mais eficaz que cursos e treinamentos em termos de aprendizado. É importante que os mecanismos de interação intra-organizacional possibilitem, como ressaltou-se anteriormente, a formação e o contato extra atividade (dentro e fora da organização) de equipes multidisciplinares. Esta medida é válida no sentido de expandir o espectro de visão das pessoas, alienadas pela excessiva especialização e fragmentação do trabalho. Quanto aos mecanismos de interação com elementos externos à organização, é interessante que eles vislumbrem contatos com outras organizações, universidades, bem como outras fontes de informações, acerca de inovações bem ou mal sucedidas, de novas pesquisas e experiências. Enfim, qualquer fonte capaz de propiciar o aprendizado contínuo da organização e das pessoas que a constituem, permitindo que estas adquiram novas perspectivas.

Com o espectro de visão e a percepção da realidade ampliados, e fazendo uso de sua inteligência e criatividade, os membros das equipes podem direcionar seus encontros e momentos de reflexão e diálogo para traçar estratégias e planos de ação tendo em mente visões pessoais. Eventualmente, os pontos de intersecção entre as diversas visões podem propiciar o início de uma visão compartilhada. Entretanto, é importante a presença ativa de líderes que direcionem as atividades das equipes num sentido compatível com os modelos mentais da organização.

Garvin (1993) apresenta exemplos de como certas instituições têm operacionalizado esta noção da experimentação nas equipes. Um dos pontos ressaltados por ele ao abordar esta questão, diz respeito à relevância de as experiências não desconsiderarem fatos ocorridos no passado. Segundo o autor, os líderes devem estimular o aprendizado a partir de experiências passadas, não importando se estas foram bem ou mal sucedidas. Para ele, erros, quando geram *insights*, compreensão e adição à sabedoria da organização, podem ser produtivos, ao passo que sucessos que não fazem ninguém refletir sobre seu como e porquê, são improdutivos.

Esta proposta baseia-se, portanto, na crença de que a experimentação permite o aprofundamento da compreensão acerca dos conhecimentos adquiridos, sendo seus resultados otimizados quando advêm de interação entre membros de equipes. Aubrey e Cohen, quando falam das habilidades para o líder em organizações de aprendizagem, abordam as três possíveis

formas de transferência de conhecimento. Ao fazê-lo, apontam enfaticamente para a necessidade de as organizações lhes darem maior atenção e capacitarem-se para praticar a terceira delas, estreitamente relacionada com a discussão acima.

Segundo os autores, as três maneiras para se transferir conhecimento são a demonstração racional, a transferência de conhecimento que segue a lógica do aprendizado imitativo, e aquela que ocorre a partir do debate entre iguais. O aprendizado imitativo, conforme observam os autores, nunca deve ser menosprezado, porque está sempre ocorrendo. Ou seja, ele está sempre presente na interação social, uma vez que faz parte da natureza humana permitir que padrões externos influenciem a conduta individual. Por outro lado, Aubrey e Cohen alertam para a excessiva crença na lógica da demonstração racional, atrelada a apresentações formais, tradicionalmente utilizadas na transferência de *know-how* em treinamentos e, mesmo, no sistema educacional. Os autores apontam como ponto fraco desta forma de transferência de conhecimentos o fato de ela não respeitar diferenças individuais, uma vez que nem todos aprendem de acordo com a mesma lógica e na mesma velocidade. E com relação à terceira forma, baseada na interação e no debate entre iguais, os autores chamam a atenção para a necessidade de as organizações praticarem-na o máximo possível, inclusive investindo-se em capacitação das lideranças para sua adequada condução.

A transferência de conhecimentos baseada na interação traz subjacente questões como o diálogo, a participação e a democracia. Aubrey e Cohen lembram que um importante passo dado em direção à democracia resultou da idéia de administração participativa. A essência desta idéia está atrelada à crença de que grandes e importantes decisões são melhor tomadas quando surgidas de debates abertos capazes de levantar os mais diversos pontos de vista. A propósito, os gregos e romanos foram os responsáveis pela disseminação da noção de democracia, que, portanto, requer participação, e, por consequência, diálogo. Deixando à parte os gregos e romanos e voltando os olhares para os dias atuais, é possível encontrar-se um bom exemplo de democracia no Japão. Os japoneses procuram criar um clima de cooperação no qual todos contribuem, trabalhando num ritual de respeito mútuo em que constantemente se solicita a opinião de colegas ao invés de impor opiniões próprias.

A partir dos argumentos acima apresentados, conclui-se que a idéia de encorajar ao máximo a interação no contexto organizacional é coerente com a intenção de se aprimorar e aprofundar os conhecimentos já adquiridos. Atrelando a isto a liberdade para experimentação, espera-se contar com os elementos necessários para a construção de um clima favorável ao aprendizado e consequentemente, à expansão da capacidade para criar resultados desejados.

Kolb (apud Clarke e Monkhouse, 1995) corrobora esta idéia, ao argumentar que o aprendizado efetivo ocorre por meio da compreensão da experiência e de sua transformação, requerendo quatro espécies diferentes de capacidades. São elas: capacidade para se envolver de forma plena e aberta em novas experiências; capacidade para refletir a respeito das experiências e observá-las sob diferentes perspectivas; capacidade para criar conceitos que integrem as reflexões e observações em teorias lógicas e, por fim, capacidade para usar teorias para fazer planos e implementar ações. Portanto, faz-se necessário entender a criação do conhecimento como um processo holístico que reconhece a distinção entre dois tipos de conhecimento no processo de aprendizado. Existe o conhecimento formal, objetivo e sistemático, ou a informação factual, relacionado à lógica demonstrativa abordada por Aubrey e Cohen e que tem sido a principal preocupação das organizações ocidentais. E há também o tipo de conhecimento baseado na intuição, no julgamento e na subjetividade, que é mais pessoal, podendo consistir no acúmulo de experiências e qualificações ao longo de uma vida. Este tipo de conhecimento está atrelado ao aprendizado informal que se pretende estimular nas organizações por meio do estímulo à experimentação e a interação.

Assim sendo, a grande validade e contribuição das estratégias relacionadas a processos de aprendizado informal não significa que a educação formal seja uma estratégia ineficaz e ultrapassada. Vale lembrar aqui a assertiva na qual Aubrey e Cohen apontam a necessidade de as organizações dedicarem-se a todos os caminhos disponíveis para desenhar experiências de aprendizado. Ou seja, é preciso criar, nas organizações, tantos espaços para aprendizado informal quantos forem possíveis, mas também é relevante prover as pessoas de formação escolar, tendo-se em vista sua relevância na ampliação da cultura e no aprimoramento da consciência crítica e reflexiva.

Entretanto, a superorganização dos sistemas sociais dificulta às pessoas viver uma vida pessoal criativa, por impedi-las de gozar de lugar e tempo verdadeiramente privados (Ramos, 1989). A educação não foge a esta regra, uma vez que está voltada a capacitar as pessoas a se transformarem em meros detentores de emprego no sistema de mercado. Assim sendo, a superorganização dos sistemas sociais, e também da educação, aumenta a despersonalização dos indivíduos, induzindo-os a interiorizar determinada identidade, exigida pelos papéis que se espera que desempenhem. Para o autor, na construção do novo paradigma, é fundamental que o sistema educacional se interesse primeiramente pelo crescimento dos indivíduos como pessoas, e só depois, como detentores de emprego.

O ponto de vista de Freire (1987) acerca desta mesma questão é de que a alfabetização não deve se limitar ao ensinar a ler e a escrever, mas sim, criar condições para a pessoa se inserir na vida cultural e histórica da sociedade. O autor critica o modelo tradicional de alfabetização porque nele, o alfabetizando vai recebendo informações como que num processo de “transusão” alienante, do qual não resulta contribuição alguma ao processo de transformação da realidade. Ou seja, para ele, é preciso desenvolver o conceito de educação crítica, orientada para a decisão e a prática da responsabilidade social.

Conclui-se, assim, que, além do estímulo ao aprendizado informal no contexto organizacional, faz-se necessário um maciço investimento em educação formal. Entretanto, é fundamental primeiramente repensar-se a concepção tradicional deste tipo de aprendizado para que haja uma relação custo X benefício satisfatória.

Ferguson (1980) analisa a educação nos parâmetros do velho e do novo paradigma. A autora mostra que no velho paradigma, dá-se ênfase à aprendizagem de conteúdo cujas informações têm aplicação certa, não gerando dúvidas ou pensamento divergente, uma vez que o saber é analítico e linear. Os currículos são rígidos, estruturados, hierarquizados, e as atividades são aprendidas nas idades apropriadas, a partir das requisições do meio externo. Dá-se ênfase ao planejamento do ensino pela eficiência, sendo este desenvolvido como se fosse um treinamento. Neste contexto, o professor exerce o papel de instrutor que repassa conhecimento, cabendo aos alunos simplesmente aprender o que o professor sabe. A ênfase é dada ao ensino de conteúdos teóricos, que se caracteriza como um conjunto de informações

dogmáticas, corretas, cujo aprendizado é considerado um produto com destino certo. Em suma, esta concepção de educação está atrelada à crença num mundo estável, envolto em certeza e previsibilidade, que permite às pessoas tomar o aprendizado como algo finito e estanque.

Entretanto, considerando-se a complexidade do mundo atual, no qual as características marcantes são a instabilidade, a incerteza e a imprevisibilidade, mostra-se latente a necessidade de reinventar e reinterpretar as tradicionais formas de ensinar e aprender. Este novo contexto requer que o aprendizado seja tomado como um processo contínuo na vida do ser humano.

Neste sentido, Ferguson delinea, em paralelo, traços do ensino no novo paradigma. Ela propõe o aprendizado como um processo que se situa em um contexto que dá ênfase em aprender como aprender, como fazer boas perguntas, prestar atenção às coisas, estar aberto a novos conceitos e avaliá-los, sendo portanto, a percepção consciente um dos elementos básicos no novo conceito. Considerando-se que o novo paradigma enfatiza a autonomia, a auto-realização, a participação de todos no processo de aprender, a democratização e o consenso, a proposta da autora dá ênfase à relação de diálogo entre professor e aluno, encorajando a autonomia, a sinceridade e as divergências necessárias. Além disto, Ferguson incita a experiência, a vivência e o relacionamento humano entre professor e aluno, e propõe a utilização de tecnologias apropriadas como instrumento para compreender o todo, ou seja, para propiciar o pensamento sistêmico. Finalmente, a proposta enfatiza valores espirituais e promove novas formas de mudança, de transformação, de desejo de arriscar, inovar e criar.

Portanto, enquanto os velhos pressupostos geravam um questionamento a respeito de como obter normas, obediência e respostas corretas, os novos geram a indagação sobre como motivar para o aprendizado durante uma vida, como reforçar a autodisciplina, como despertar a curiosidade e como encorajar o risco criativo em pessoas de todas as idades (Ferguson, 1980).

Conclui-se, assim, que a reforma proposta por Ferguson e Freire nos referenciais básicos do sistema educacional, contribuem largamente para o desenvolvimento humano nas bases aqui propostas. Uma vez que a educação básica vislumbre, estimule e cultive nas pessoas

novos valores, fica mais fácil a introdução de mudanças no âmbito das organizações. Assim, pretende-se que, ao mesmo tempo em que a educação formal transmite a informação factual, ampliando a cultura das pessoas, torne-se capaz de cultivar valores que estimulem o senso crítico. Desta forma, passa a permitir uma visão consciente da realidade e uma busca consciente do autodesenvolvimento. Além disto, é importante também que estimule a inovação, o risco, a experimentação e a interação no sentido isonômico do termo.

O que se propõe, neste sentido, é uma harmonização entre escola e empresa, para que ambas invistam, cada qual com suas armas, num aprendizado coerente com os novos tempos. Desta forma, estas duas instituições tornam-se capazes de contribuir para um desenvolvimento humano genuíno, caracterizado pelo aprimoramento do senso de autonomia e consciência crítica, esquecido pelas formas tradicionais de aprendizado. Em suma, o mais importante objetivo dos educadores deve ser o desenvolvimento de aprendizes que possuam as habilidades básicas para o aprendizado mais a motivação para perseguir uma variedade de interesses de aprendizado, ao longo de suas vidas; o problema é que o sistema educacional vigente está estruturado para criar aprendizes dependentes, ao invés de independentes (Patricia Cross, apud Aubrey e Cohen, 1995)

Enquanto que na época da ascensão da burocracia se justificava o baixo nível educacional, uma vez que as demandas não exigiam maiores habilidades dos trabalhadores, hoje, devido às novas características contextuais, o nível de habilidade necessário às pessoas para que as organizações possam competir globalmente está subindo constantemente. Percebendo sua defasagem em relação a esta demanda, os governos dos países desenvolvidos vêm investindo maciçamente na educação para a capacitação de sua força de trabalho.

Conclui-se, portanto, que o sistema que fez um excelente trabalho ao treinar as habilidades dos trabalhadores na época da Revolução Industrial, não satisfaz as necessidades da força de trabalho pós industrial. Por isto, mesmo os líderes organizacionais e da própria área educacional estão procurando encontrar estratégias capazes de propiciar a desejada vantagem competitiva no aprendizado. Estas estratégias incluem investimentos em três áreas básicas: responsabilidade pessoal e flexibilidade na carreira; incentivo à experimentação; e instituição de uma parceria entre as organizações e as escolas e universidades. Ou seja, está

sendo transferida às organizações e ao próprio sistema educacional parte da responsabilidade pela educação que tradicionalmente se vinha atribuindo aos governos. Parte-se do princípio de que os estrategistas destas instituições podem desempenhar um papel significativo na construção da força de trabalho do século vinte e um, já que o governo não pode resolver sozinho os problemas atuais devido ao fato de os conhecimentos e a sabedoria necessária aos trabalhadores estarem tanto dentro das organizações quanto no seio do sistema educacional (Aubrey e Cohen, 1995).

Com base nisto, apresenta-se como proposta o estabelecimento de uma parceria entre as pequenas e grandes organizações, as escolas e universidades para que, juntas, criem as bases necessárias ao desenvolvimento humano nos padrões do novo paradigma. O trabalho isolado das organizações perde muito de seu potencial se não acompanhado pelo trabalho de base que apenas o sistema educacional pode proporcionar. Para tanto, faz-se indispensável uma mudança de mentalidade, não apenas junto aos dirigentes organizacionais, mas também junto aos tomadores de decisões da área da educação no país. Como, porém, a intenção neste trabalho é delinear estratégias de desenvolvimento humano para o âmbito das organizações de aprendizagem, não cabe aqui maior aprofundamento acerca das estratégias a serem adotadas na área educacional. Fica apenas evidente o posicionamento a favor de que os dois segmentos invistam no desenvolvimento de um relacionamento mais próximo que favoreça a operacionalização de estratégias comuns, visando ao desenvolvimento humano.

3.1.4 Conciliando a Identidade Pessoal e a Coletividade

Articular a visão pessoal e expandir continuamente a capacidade para torná-la real são aspectos essenciais à maestria pessoal e responsáveis pela criação de resultados coerentes ao que se denomina neste trabalho, desenvolvimento humano. Entretanto, por mais que uma pessoa aprimore sua consciência crítica, sua capacidade de reflexão, o autoconhecimento e a autonomia, e por mais que invista em sua habilidade para, além de gerar novos padrões de pensamento, trazê-los à realidade, propiciando a inovação contínua por intermédio da experimentação e da interação no espaço de trabalho, não há desenvolvimento humano se esta pessoa não for capaz de canalizar seu potencial também para objetivos alheios aos pessoais.

Afinal, não faria sentido às organizações investir no aprimoramento de seu pessoal se este investimento não pudesse ser revertido também em seu próprio benefício.

Porém, tendo-se em vista a relevância e a complexidade desta questão, não é possível abordá-la de modo adequado nesta pesquisa, em função de seu desvio em relação aos objetivos propostos. Por isto, cabe destacar aqui a necessidade de aprofundá-la em nova pesquisa voltada especificamente a um estudo acerca da compatibilização entre a disciplina da maestria pessoal e da visão compartilhada.

Por outro lado, é de grande relevância considerar-se a recíproca, ou seja, a ameaça que a coletividade, que caracteriza toda organização, representa à individualidade de seus membros. Este aspecto, sim, constitui alvo central deste estudo. As regras que regem a coletividade, bem como os objetivos organizacionais, têm potencial para impor severas restrições à capacidade individual de proteger a identidade pessoal no espaço de trabalho, tendo-se em vista a dimensão social inerente ao ser humano que o leva a adaptar-se da melhor maneira para estar sempre em conformidade com a maioria. Conforme constata Ramos (1989) a socialização é contraditória, porque sem ela uma pessoa não sobrevive como membro de sua espécie, mas, por outro lado, quando dominado por ela, perde seu caráter como ser humano. Organizações que não vislumbram esta questão e que por isto não possuem nem estrutura, nem lideranças aptas a contorná-la, correm o risco de induzir seus membros a abandonar sua identidade à entrada do ambiente de trabalho. Isto destrói as prerrogativas da maestria pessoal e favorece a disseminação da alienação, bem como a perda do sentido.

Portanto, é fundamental que qualquer investimento em desenvolvimento humano leve em conta a necessidade de se criar uma infraestrutura apta a auxiliar na compatibilização entre coletividade e identidade pessoal. Tal medida envolve uma tentativa de amenizar a natureza contraditória da existência humana, expressa na dubiedade vigente entre ser ao mesmo tempo indivíduo e um ser que se relaciona com outros semelhantes. Neste ponto conclui-se que, se a liberdade de escolha de todos deve ser estendida à comunidade do local de trabalho, então faz-se necessário enfrentar escolhas difíceis, impostas pela necessidade de separar as questões do bem comum, da liberdade e da prosperidade individual. Assim sendo, cabe ressaltar a relevância de os novos projetos organizacionais vislumbrarem espaços que maximizem tanto a

liberdade quanto a comunidade, encorajando proporções idênticas de liberdade e de cooperação (Pinchot, 1994).

Um aspecto de grande relevância neste processo de compatibilização diz respeito ao grau de envolvimento das pessoas no estabelecimento das regras que definem a coletividade. O domínio e a submissão geram nas pessoas respostas incompatíveis com as prerrogativas do desenvolvimento humano, uma vez que pressupõem subjugar-se a iniciativa, a criatividade, a auto-estima e a capacidade de julgamento, levando ao incremento da dependência e da apatia, conforme constata Pinchot. Neste sentido, uma infraestrutura organizacional propícia ao crescimento dos indivíduos como seres humanos valoriza suas idéias e observações críticas, levando em conta, assim, valores individuais no estabelecimento da coletividade.

Estes pressupostos levam para dentro do contexto organizacional o conceito de democracia. Segundo Dantas (1988) tal conceito sustenta-se na idéia de que não é um dirigente ou um pequeno grupo de pessoas, mas, sim, o povo quem determina seu próprio destino e decide questões de interesse comum. Entretanto, o autor alerta para uma pergunta crucial: como é possível falar-se em democracia quando o homem se encontra numa situação existencial alienante e alienada? Ou seja, como é possível esperar de uma pessoa expressão crítica de sua vontade e percepção, se ela nem ao menos possui vontade e convicções próprias? O autor responde a sua própria indagação, argumentando que a democracia só pode existir quando os homens são livres, no sentido de pensarem por si próprios graças a sua consciência crítica e reflexiva. Em função disto, propõe investimentos num amplo processo de reeducação e conscientização.

É possível afirmar-se, portanto, que o conceito de liberdade não se limita a dar às pessoas a chance de agir a seu bel-prazer, ou a oportunidade de escolher entre alternativas oferecidas. A liberdade só existe verdadeiramente quando, além de oportunidade de fazer escolhas, as pessoas têm oportunidade para formular as alternativas e discuti-las criticamente. Assim, não pode existir liberdade sem uma ampla participação da razão humana (Mills, 1965).

Portanto, ao mesmo tempo em que a viabilidade da maestria pessoal depende da existência de uma organização estrutural de base que vislumbre o envolvimento das pessoas na

definição da coletividade, para que se evite a alienação, também o próprio processo participativo requer das pessoas uma consciência crítica que os permita tomar decisões a partir de um julgamento de valores que vislumbre a prosperidade do bem comum. Ou seja, desenvolvimento humano e democracia participativa são fatores intimamente relacionados, sendo a viabilidade de um dependente da existência do outro. Isto permite afirmar que o investimento em qualquer um dos dois requer também investimento paralelo no demais. Portanto, as estratégias de desenvolvimento humano em organizações de aprendizagem devem incluir espaço e incentivo à democracia participativa.

Pinchot apresenta uma distinção entre democracia participativa e democracia representativa que é útil analisar neste momento, para que se possa distinguir os tradicionais esforços para a participação no contexto organizacional daquilo que aqui se propõe.

O que se tem feito muito, à título de participação, é permitir a representação dos trabalhadores junto a comitês consultivos e conselhos de fábrica. Isto nada tem a ver com envolver as pessoas no projeto da organização ou no planejamento de suas estratégias e táticas. Este tipo de participação virou lema das doutrinas reformistas, que emergiram a partir dos anos 60 para contrapor-se à massificação (Dantas, 1988, 42) quando se percebeu que a participação constitui uma necessidade essencial do ser humano, da mesma forma como a comida, o sono e a saúde. Ou seja, a questão da participação emergiu quando se percebeu que é por meio dela que as pessoas conseguem satisfazer necessidades como a de interação, aceitação e valorização social, auto-estima, auto-expressão, desenvolvimento do pensamento reflexivo, criatividade e auto-realização. Além disto, a participação passou a fazer-se necessária para viabilizar a agilidade e a flexibilidade necessárias às organizações modernas para responder às demandas ambientais, uma vez que a centralização excessiva as torna excessivamente lentas. Portanto, a ascensão do tema “participação” não deu-se em função de uma mudança profunda de atitude dos interessados. Deu-se, sim, em função do reconhecimento de sua necessidade, à medida que as estratégias altamente centralizadas passaram a fracassar na mobilização dos recursos econômicos e no desenvolvimento da iniciativa própria para a tomada de decisões.

O tipo de participação que se vislumbra hoje, porém, é mais profundo, capaz de envolver a inteligência de todos no processo de planejamento das organizações. Vale ressaltar que o conceito de planejamento aqui adotado atrela o ato de planejar a três tipos fundamentais de decisão: decisão sobre os objetivos da ação, sobre a estratégia da ação e sobre a organização da ação (Ferreira, apud Dantas, 1988). Desta forma, este conceito de participação além de mais profundo, é mais abrangente que o tradicional. A democracia genuinamente participativa permite a extensão da liberdade na forma da autodeterminação individual e coletiva e no grau de autonomia moral, que permite uma ampla gama de direitos particulares. Além disto, há que se notar que o processo democrático promove o desenvolvimento humano bem além da capacidade de exercer a autodeterminação, da autonomia moral e da responsabilidade pelas próprias escolhas (Dahl, 1989). Neste sentido, pode-se apontá-lo aqui como estratégia crucial às organizações de aprendizagem que visam o desenvolvimento das pessoas que a compõem.

Entretanto, é importante que estratégias voltadas para operacionalizar o processo participativo nas organizações considerem o paradoxo inerente a todo ato de liberdade: limites *versus* oportunidades. No que tange às oportunidades, recomenda-se que estas sejam aproveitadas ao máximo e canalizadas diretamente para a visão pessoal e para a expansão da capacidade de trazê-la à realidade. E quanto aos limites, estes podem também ser aproveitados para o engrandecimento pessoal, no sentido de aprimoramento da capacidade individual para assumir responsabilidades coletivas.

O trabalho de equipes em espaços isonômicos pode ser uma estratégia inicial bastante eficaz neste sentido. Tal alternativa consiste em permitir às pessoas descobrir em si mesmas altos níveis de responsabilidade e eficácia a partir da possibilidade de participar efetivamente no processo de planejamento e decisão acerca de suas próprias atividades. Trata-se de uma estratégia voltada para despertar nas pessoas o senso de responsabilidade por objetivos maiores e a aprimorar a capacidade crítica e reflexiva acerca de questões alheias às pessoais. Substitui-se assim, o sistema tradicional de organização do trabalho, no qual especialistas, ou chefes, projetam as tarefas de trabalhadores passivos.

Um segundo passo, que já exige maior preparo e maturidade, pode ser a criação de oportunidades para que as equipes articulem projetos que considerem relevantes à visão organizacional, assumindo a responsabilidade perante sua operacionalização e também perante os resultados alcançados.

Estas são alternativas que estimulam a participação genuína das pessoas no ambiente de trabalho, permitindo-lhes, num primeiro momento, aprimorar-se a partir do exercício de seu senso crítico, sua criatividade, sua habilidade para a inovação e para a experimentação. Além disto, tais alternativas tendem a contribuir para a expansão da capacidade individual para assumir responsabilidade, não apenas diante de objetivos pessoais, mas também frente a objetivos externos, sem deixar que estes sejam fonte de incremento do grau de alienação

Por fim, é relevante frisar que a instituição da democracia participativa nas organizações tende a causar reflexos na estrutura e nas relações de poder delas. Isto ocorre porque a participação traz consigo a ruptura do paradigma em que se planejava as ações com vistas às necessidades dos detentores do poder de decisão, uma vez que ela requer redistribuição e reconceitualização deste poder. A estrutura piramidal é, assim, substituída por uma estrutura de rede, na qual desaparece a figura do planejador tradicional para emergir a figura do coordenador. Este, nada mais é senão o articulador de um processo coletivo de intervenção na realidade (Dantas, 1988, 50).

Neste contexto, também a concepção tradicional de controle deixa de fazer sentido. A democracia participativa tem a liberdade como ingrediente indispensável, e ela só é possível quando os mecanismos de controle da organização exercem um papel limitado. O desenvolvimento humano, nos parâmetros aqui abordados, gera a possibilidade de migrar da situação tradicional em que as pessoas davam as respostas esperadas à organização devido ao respeito a normas e regulamentos, para uma nova situação em que respostas eficazes emergem de uma visão genuinamente compartilhada. Neste segundo caso, os instrumentos tradicionais de controle são incoerentes.

Entretanto, é importante, mais uma vez, destacar que está se tratando aqui de um processo de transformação, que requer, em primeiro lugar, investimentos num projeto de

reeducação junto às pessoas, e, em segundo, a manutenção de certos limites, para que não se comprometa a viabilidade das organizações, instituições dotadas de objetivos próprios e que devem operar dentro de certas restrições de ordem prática. Caso contrário, a proposta deixa de ser um ideal para tornar-se uma utopia.

Aliás, não apenas esta última como todas as alternativas aqui apontadas para favorecer o desenvolvimento humano nas organizações com base nos princípios do novo paradigma, constituem um processo de revalorização dos indivíduos como seres humanos. Por isto, requerem um processo de reeducação para que estes possam atuar eficazmente dentro de uma nova realidade. Não é possível considerar-se a proposta aqui apresentada com base nos referenciais tradicionais, pois eles tornariam-na inviável. É preciso pensá-la em função de uma nova mentalidade, que só é possível a partir de um processo de reeducação capaz de superar os antigos modelos mentais que ainda predominam na sociedade.

Concluindo, a proposta deste trabalho aponta para um avanço em relação ao paradigma em que se buscava em fatores extrínsecos a satisfação das necessidades humanas no trabalho. Remuneração adequada e segurança nos planos de saúde, nas pensões e nas condições de atividade, por exemplo, são aspectos relevantes porque dizem respeito a determinadas necessidades inerentes à natureza humana, mas não propiciam o aprimoramento das pessoas no sentido de expansão de sua plenitude. Portanto, é conveniente que organizações que desejem preparar-se para uma atuação eficaz nos parâmetros do paradigma emergente vão além, no sentido de buscar alternativas que respeitem a multidimensionalidade humana, vislumbrando as pessoas não apenas como um ser operacional ou reativo, mas também como um ser político, dotado de subjetividade e senso crítico.

A seguir serão apresentados, em caráter ilustrativo, os resultados de uma pesquisa realizada junto a estabelecimentos industriais têxteis de grande porte da cidade de Blumenau-SC, consideradas parte de um segmento tradicional da economia da região. Pretende-se, por meio desta pesquisa, buscar dados que permitam corroborar as idéias discutidas ao longo deste trabalho, procurando identificar o modo como as estratégias para desenvolvimento humano nelas adotadas, nos últimos anos, se enquadram em relação ao paradigma emergente e à proposta aqui apresentada. A partir daí, se analisará até que ponto organizações ditas

tradicionais permanecem conservadoras ou estão partindo para mudanças advindas de uma visualização das transformações contextuais.

3.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS EMPÍRICOS

3.2.1 Contextualização das Unidades-Alvo da Pesquisa

No estado de Santa Catarina, segundo dados de 1994, 43% do PIB é representado pelo setor secundário, ou seja, por indústrias, que empregam, no total, cerca de 365 mil trabalhadores. O setor terciário, de importância intermediária à economia do Estado, representa 39% do PIB, sendo o setor primário responsável pelos 18% restantes (Santa Catarina em Dados, 1995).

Apesar da elevada inflação que caracterizou o período de 1985 a 1993, a economia de Santa Catarina apresentou apenas uma taxa de crescimento média anual, baseada no PIB, de 2,45%. As maiores responsáveis por este crescimento foram as indústrias de alimentos, que participaram com 19% do valor da transformação industrial, as indústrias de vestuário, calçados e artefatos de tecidos, que participaram com 13%, as têxteis, que participaram com 11%, e as indústrias mecânicas, com 9% (Santa Catarina em Dados, 1995).

Santa Catarina conta com um segmento industrial forte e diversificado, sendo líder nacional em alguns setores. Em 1994, as exportações catarinenses somaram o montante de 2,40 bilhões de dólares, o que correspondia a 5,52% do total das exportações nacionais, conferindo ao estado o título de 5º exportador do País (Santa Catarina em Dados, 1995). Tendo em vista a relevância dos mercados internacionais para a economia local, o aprimoramento e garantia da competitividade em padrões mundiais é um desafio constante para as indústrias catarinenses.

Neste sentido, o Estado conta como aliado seu bom nível de desenvolvimento social, como demonstram informações contidas no periódico Santa Catarina em Dados (1995). A

aplicação do IDS (Índice de Desenvolvimento Social) na análise da situação social dos estados brasileiros e da sua evolução na década passada, permitiu constatar que Santa Catarina enquadra-se entre os estados com alto desenvolvimento. Na saúde, ocupa o 3º lugar, perdendo apenas para o Rio Grande do Sul e para o Espírito Santo. Na educação, ocupa o 5º lugar. Apenas na renda, 3ª variável medida pelo IDS, SC classifica-se como um estado de médio desenvolvimento, mas, mesmo assim, ainda ocupa a terceira posição na classificação nacional. Estes não são aspectos determinantes para a competitividade da indústria, mas certamente contribuem para seu incremento.

Santa Catarina pode ser dividida em cinco macroregiões que abrigam os principais complexos industriais, quais sejam: ao sul, o mineral (carvão e cerâmica para revestimento), ao norte o eletro metal-mecânico (fundidos de ferro, motocompressores, motores elétricos e refrigeradores), no Vale do Itajaí o têxtil e do vestuário (roupas de cama, mesa e banho, camisetas de malha e tecido plano), no oeste, o agro-industrial (soja, frangos e suínos) e no planalto, o florestal (madeira, mobiliário, papel e papelão) - Santa Catarina em Dados, 1995.

A Indústria Têxtil Catarinense existe há 120 anos e teve sua origem por ocasião da intensa imigração de alemães. Foram cerca de 23 mil, entre 1850 e 1880, a maioria, artesãos e pequenos empresários, que deixaram seu país por causa da guerra pela unificação da Alemanha (Justino, 1994). O Vale do Itajaí, maior sucesso da colonização germânica na América do Sul, representa atualmente a segunda maior concentração de indústrias têxteis do mundo. Perde apenas para Greensboro, Carolina do Norte (EUA), segundo dados de 1994.

A cidade de Blumenau é considerada o centro desta concentração. O setor engloba 6.500 empresas, que empregam cerca de 45 mil trabalhadores, dos quais 40% são absorvidos pela indústria blumenauense (Justino, 1994). Segundo relatório do Instituto de pesquisas e Planejamento Urbano de Blumenau, seis das principais indústrias têxteis do Brasil estão sediadas em Blumenau: Hering, Teka, Sulfabril, Karsten, Cremer e Artex. Estas empresas, juntas, faturam anualmente em torno de US\$ 1 bilhão, exportam US\$ 300 milhões e empregam 38 mil trabalhadores. Ou seja, as unidades de pesquisa deste estudo absorvem um percentual significativo da mão-de-obra do setor e apresentam um desempenho relevante tanto ao segmento têxtil quanto à economia global do Estado.

A formação e o aperfeiçoamento da mão-de-obra são uma preocupação constante nestas indústria, uma vez que o incremento da competitividade e as rápidas mudanças que vêm ocorrendo no sistema econômico e social se refletem em necessidade de qualificação dos recursos humanos. Mesmo os esforços para o desenvolvimento tecnológico, voltados essencialmente para a automação e o ganho de produtividade, acabam por desembocar na necessidade de investir na formação e aperfeiçoamento de pessoal.

Para tanto, o Estado conta com um Centro de Treinamento Têxtil, na cidade de Joinville, com uma Unidade de Formação Profissional do SENAI na cidade de Brusque, voltado à formação de profissionais em fiação e tecelagem, e, em Blumenau, com uma escola do SENAI, conveniada com a Fundação Blumenauense de Estudos Têxteis, voltada à formação para a área de confecção e laboratório físico de fibras e fios (Justino, 1994). Entretanto, estes Centros de Treinamentos existentes no Estado carecem de equipamentos mais modernos. Assim, não são condizentes com o nível tecnológico hoje demandado pelo mercado. Apenas no Rio de Janeiro, segundo Justino (1994) existe um Centro Tecnológico para a indústria química e têxtil, voltado, dentre outras coisas, para formar profissionais para a indústria têxtil, que pode ser classificado como satisfatório em termos de modernidade de instalações.

Portanto, as indústrias têxteis de Blumenau, bem como de todo o Vale do Itajaí e mesmo do Estado como um todo, possuem poucas opções para a formação de seus profissionais, e, por isto, têm procurado formar e desenvolver seus empregados dentro das próprias empresas. Percebendo esta problemática e vislumbrando a velocidade com que mudam as necessidades atuais e certamente, as futuras dos profissionais, o SENAI, como sistema de formação, tem buscado novas propostas para o desempenho de suas atividades de ensino e capacitação, visando a melhorar seus resultados em termos qualitativos e quantitativos.

Segundo Justino (1994) a idéia básica é tirar partido das novas técnicas pedagógicas, da auto instrução, dos programas modulares, da teleinformação, dos meios de comunicação social e outros recursos mais. Além disto, o SENAI está disposto a revisar seus planos de

estudo, a formação docente e a estrutura curricular, buscando sempre fortalecer suas relações e cooperação com as empresas. Desta forma, pretende melhorar o interrelacionamento entre a teoria e a prática e fazer frente às necessidades de formação que exigem tecnologia de vanguarda. O currículo defendido permitirá o máximo de flexibilidade, de modo a favorecer a rápida adaptação a mudanças tecnológicas e a novas técnicas organizacionais.

Neste contexto estão inseridas as empresas selecionadas como unidades de pesquisa deste estudo. A seguir, são apresentados, em forma de relatório, os discursos dos gerentes de R.H. de tais empresas, indicadas pelas letras A, B, C e D.

3.2.2 Diagnóstico da Pesquisa Empírica

EMPRESA A

Entendimento vigente acerca da questão “desenvolvimento humano”

Nesta empresa, o desenvolvimento humano é concebido como um meio necessário para que a organização atinja seu objetivo fim: ser lucrativa para poder sobreviver. Assim, desenvolvimento humano é considerado uma questão relevante à competitividade organizacional, mais precisamente, um meio para incrementá-la.

Estratégias em curso

A partir deste entendimento acerca da questão tratada, o gerente de RH apontou sete pontos como sendo o reflexo das preocupações da empresa acerca do desenvolvimento humano.

O primeiro ponto ressaltado diz respeito aos investimentos que vêm sendo realizados pela empresa na educação, por meio de convênios estabelecidos com o Município e com o Estado para formação dos empregados no primeiro e segundo graus. O sistema de ensino adotado é relativo ao supletivo. A empresa não interfere na questão curricular; seu papel limita-se a contribuir com local e material didático. A meta é acabar com o analfabetismo, e como o Estado não tem suprido as deficiências da sociedade neste sentido, a empresa vê-se obrigada, ela mesma, a investir e incentivar a educação para poder manter sua competitividade, já que considera o incremento no discernimento das pessoas viabilizado pela formação escolar, fundamental para a implantação de projetos modernizantes.

O segundo ponto indicado como estratégia da empresa para desenvolver seus membros diz respeito a cursos e treinamentos. É comum que todo novo empregado passe por uma formação técnico-operacional básica para ser preparado ao desempenho de sua atividade. Fora isto, a avaliação de desempenho que ocorre duas vezes ao ano eventualmente indica carências em determinadas pessoas. Estas são então encaminhadas por seu supervisor ao curso

O primeiro ponto ressaltado diz respeito aos investimentos que vêm sendo realizados pela empresa na educação, por meio de convênios estabelecidos com o Município e com o Estado para formação dos empregados no primeiro e segundo graus. O sistema de ensino adotado é relativo ao supletivo. A empresa não interfere na questão curricular; seu papel limita-se a contribuir com local e material didático. A meta é acabar com o analfabetismo, e como o Estado não tem suprido as deficiências da sociedade neste sentido, a empresa vê-se obrigada, ela mesma, a investir e incentivar a educação para poder manter sua competitividade, já que considera o incremento no discernimento das pessoas viabilizado pela formação escolar, fundamental para a implantação de projetos modernizantes.

O segundo ponto indicado como estratégia da empresa para desenvolver seus membros diz respeito a cursos e treinamentos. É comum que todo novo empregado passe por uma formação técnico-operacional básica para ser preparado ao desempenho de sua atividade. Fora isto, a avaliação de desempenho que ocorre duas vezes ao ano eventualmente indica carências em determinadas pessoas. Estas, são, então, encaminhadas por seu supervisor ao curso apropriado. A empresa tem como meta ultrapassar esta prática tradicional, oferecendo cursos complementares capazes de transmitir aos empregados algum conhecimento acerca de instrumentos de inovação tecnológica, como, por exemplo, os métodos relativos à programas para a gestão da qualidade. Pretende-se com isto ampliar a visão dos membros da empresa e, assim, aprimorar sua habilidade para lidar com a inovação, além de reduzir o grau de resistência à mudança.

O terceiro aspecto destacado relaciona-se com a expansão da capacidade dos supervisores para a comunicação e para o relacionamento humano. As técnicas mais utilizadas são palestras, filmes e visitas a outras empresas. O aprimoramento da habilidade para relacionamento humano é buscado junto à psicologia, por meio de palestras proferidas por profissionais da área, buscados fora da empresa. Com relação aos esforços para a expansão da habilidade para a comunicação, pode-se citar palestras proferidas por diretores da empresa. Elas têm o objetivo de ampliar a visão das lideranças acerca da realidade da empresa, para que tenham condições de transmitir aos demais membros informações concretas e verdadeiras.

O quarto ponto relaciona-se parcialmente com o anterior. A empresa entende como necessária a participação dos empregados, e entende que um dos caminhos para tal é a construção de um processo de comunicação eficaz. Como esta comunicação deve dar-se por intermédio dos supervisores, o caminho adotado para operacionalizá-la foi o investimento na sua capacitação. Ou seja, acredita-se que se as lideranças possuírem um conhecimento amplo e profundo da realidade organizacional, e se forem devidamente preparadas para operacionalizar um fluxo de comunicação desobstruído, então existirão as bases para viabilizar uma das formas possíveis de participação. Além disto, nos últimos cinco anos, também vem se investindo na comunicação entre os empregados, por meio de reuniões semanais, com uma duração de quinze minutos. Estas reuniões são voltadas para discussões de caráter operacional, não contemplando diálogos em torno de assuntos de ordem pessoal. O espaço existente para isto são as duas avaliações de desempenho, que ocorrem ao longo do ano, quando o supervisor tem a possibilidade de identificar eventuais problemas de seus subordinados, ou mesmo de tomar conhecimento acerca dos projetos pessoais dos mesmos.

Outra forma de participação viabilizada pela empresa, na opinião de seu gerente de RH, é permitir aos empregados decidir a respeito de fatores como data de férias, rodízio em feriados ou outras escolhas referentes a benefícios que, eventualmente, sejam oferecidos. Este constitui o quinto aspecto apontado como atividade em curso voltada para o desenvolvimento humano.

O sexto ponto diz respeito ao investimento na polivalência e flexibilização dos empregados por meio de sua interação em células de produção. Há cerca de dois anos foram instituídas as células, quando pessoas foram treinadas para operar em novas funções. Isto proporcionou maior flexibilidade em relação às habilidades e preferências pessoais e mesmo em relação à eventualidades como faltas, uma vez que permite o rodízio entre aqueles que compõem cada célula. Neste sistema, os resultados são medidos, não em função da produtividade individual, mas, sim, da célula como um todo, o que favoreceu a cooperação no ambiente de trabalho.

Finalmente, um último ponto indicado como estratégia para o desenvolvimento humano em curso relaciona-se com uma terceira forma de participação adotada na empresa: a criação

da possibilidade de as células operacionalizarem idéias próprias. Esta estratégia traz subjacente um incentivo à criatividade e à inovação. As idéias, em geral, surgem nas reuniões semanais entre os membros das células, e sua operacionalização depende do interesse do supervisor em levá-las à gerência, capaz de aprová-las ou rejeitá-las. Normalmente, não é possível identificar uma relação direta entre o grau de escolaridade e a iniciativa para este tipo de participação. Percebe-se que a experiência dos operários lhes permite entrever, com frequência, novas formas para realizar as atividades, mas que a operacionalização das idéias, esta, sim, depende de uma formação mais apurada, inerente a profissionais especializados. Entretanto, acredita-se que os investimentos acima mencionados colaborem para que as pessoas dos escalões inferiores desenvolvam sua capacidade também de trazer à realidade suas próprias idéias. A forma que a empresa tem encontrado para incentivar a iniciativa e a criatividade é levar os projetos aprovados e implantados a concursos promovidos por instituições como o SENAI, acerca de inovações no setor têxtil.

Para o futuro, a empresa pretende investir na realização de Planejamento Estratégico e na implantação de um Programa de Qualidade. Estas duas estratégias provavelmente estarão atreladas ao departamento de RH, pois acredita-se que as pessoas devam ser devidamente preparadas para sua operacionalização. No momento, porém, a empresa vem enfrentando uma grave crise que atinge todo o setor têxtil, e, por isto, todos os novos investimentos encontram-se comprometidos. Inclusive, a questão da qualidade de vida, que, segundo a concepção vigente, diz respeito aos benefícios oferecidos pela empresa, bem como à segurança proporcionada no trabalho, está de certa forma em segundo plano. Os esforços mais significativos que se vem despendendo neste sentido, segundo o gerente, dizem respeito à tentativa de evitar ao máximo demissões em massa.

EMPRESA B

Entendimento vigente acerca da questão “desenvolvimento humano”

Segundo o gerente de RH desta empresa, quando aborda-se o conceito de desenvolvimento humano é crucial analisar a diferenciação entre treinar e educar. Para ele, o treinamento possui uma conotação excessivamente mecanicista, ao passo que a educação, esta, sim, tem condições de conscientizar as pessoas e de proporcionar-lhes uma visão sistêmica. Neste sentido, a educação é considerada essencial à conquista do comprometimento tão desejado hoje no meio empresarial. Por isto, nesta empresa a questão do desenvolvimento humano é diretamente relacionada com a valorização da educação.

Estratégias em curso

Apesar desta filosofia, o gerente admite que treinamentos freqüentemente se fazem necessários para transmitir capacitação técnica aos empregados, bem como para atualizá-los e aprimorá-los. Tendo-se em vista, porém, o baixo nível de aproveitamento destes treinamentos, existe hoje na empresa uma forte interrelação entre as necessidades reais e a decisão de autorizar um curso. Ou seja, este só acontece quando se constata que as pessoas treinadas terão condições práticas para operacionalizar os conhecimentos adquiridos.

Com relação à educação, a empresa conta com um quadro de empregados de bom nível cultural. O analfabetismo não existe, e a predominância é de primeiro e segundo graus completos. Atualmente, a participação da empresa na formação educacional de seus membros é praticamente nula, devido a cortes realizados em função da crise no setor têxtil. Contudo, até o final do ano de 1995, todos que desejassem cursar o primeiro, segundo ou terceiro graus, tinham apoio financeiro de 50% nos custos. Aqueles que desejassem cursar uma pós-graduação ou estudar alguma língua, tinham apoio de 100%, desde que, neste último caso, houvesse um interesse específico na pessoa por parte da empresa. Apesar de hoje não haver auxílio no custeio, a valorização da educação continua fazendo parte da filosofia da empresa.

Hoje, uma das principais preocupações do departamento de RH é conscientizar os empregados acerca da situação vigente, tendo-se em vista as limitações impostas em termos de benefícios que a empresa pode conceder. Tem-se procurado difundir a idéia de que o objetivo, no momento, é preservar o máximo de empregos possível. Justamente em função desta crise que caracteriza o momento, a empresa reduziu os investimento na qualidade de vida de seus membros. Entretanto, acredita-se que estes tenham um padrão de vida de qualidade satisfatória. O gerente de RH entende que o papel da empresa neste sentido é, além de oferecer benefícios, investir num processo de amadurecimento e conscientização que permita às pessoas discernir a respeito de suas metas de vida. Há anos atrás, a empresa contava com a colaboração de assistentes sociais. Entretanto, sua atuação hoje é apontada como excessivamente paternalista e disfuncional ao processo de aprimoramento das pessoas. Tais profissionais, no desempenho de suas atividades, passaram a valorizar muito mais a concessão de benefícios, solucionando financeiramente os problemas dos empregados, do que o investimento em um processo de amadurecimento e conscientização capaz de gerar o verdadeiro crescimento pessoal.

Este processo, na opinião do gerente, deve dar-se por meio de diálogos entre os supervisores e seus subordinados, para o que se faz necessária a devida capacitação das lideranças. Neste sentido, são realizados encontros mensais entre a gerências e as chefias de toda a fábrica, para os quais são trazidos palestrantes externos, são utilizados vídeos da própria empresa ou simplesmente desenvolvem-se diálogos. Tais medidas visam reduzir as limitações atuais das lideranças para o relacionamento humano.

A capacitação dos supervisores com vistas ao processo de amadurecimento dos empregados passa por um investimento também no processo de comunicação. Os esforços são para o estabelecimento de uma comunicação transparente, para que as pessoas tenham senso de direção, ou seja, tenham conhecimento do todo e saibam para onde estão sendo canalizados seus esforços. Pretende-se desta forma construir uma empresa onde todos “falem a mesma língua”. Para tanto, considera-se relevante que, inicialmente, os líderes, responsáveis pela disseminação da informação, falem entre si a mesma língua, e sua capacitação passa por aí.

Além disto, pretende-se um processo de comunicação de mão dupla, no qual se faz necessário quebrar o paradigma da estrutura piramidal para que as informações não fluam mais apenas de acordo com a escala hierárquica, abrindo-se espaço para a participação. Ou seja, as pessoas não apenas recebem as informações, mas têm possibilidade de enviar às gerências pareceres e sugestões. O questionamento acerca da forma tradicional de fazer as coisas tem sido estimulado, lançando-se continuamente o desafio para mudar. Tal participação é percebida como uma necessidade, uma vez que os empregados, em geral, possuem uma visão mais aprofundada de sua área que os especialistas em inovação tecnológica. Portanto, têm potencial para apontar possibilidades de mudança e inovação. Aos especialistas cabe, então, desenvolver formas de operacionalizar as idéias aprovadas pela gerência. Tem-se procurado valorizar todas as idéias, embora grande parte delas sejam inviáveis e tenham de ser rejeitadas. Entretanto, o processo de rejeição tem se dado com bastante cautela para não inibir a iniciativa, ou seja, há uma tentativa de eliminar sistemas formais e informais de punição ao erro.

Não existem espaços formalizados para diálogo entre colegas no ambiente de trabalho, nem entre estes e os supervisores. Qualquer diálogo que se deseje deve ocorrer ou no intervalo ou durante o período de trabalho, quando, então o funcionário se afasta por alguns minutos da atividade, contando com a colaboração dos colegas. Desta forma, tal atitude pode vir a representar perda de produtividade e, portanto, prejuízo na remuneração. Mas isto não é a realidade da fábrica como um todo. Existem setores, nos quais tem se trabalhado há mais ou menos dois anos com células de produção. Nestes casos, sendo a produtividade medida por célula e não por funcionário, o afastamento eventual de um membro não resulta em seu prejuízo particular. Surge aí, entretanto, outra restrição: o controle do grupo. Porém, este controle é apontado como positivo e como responsável pela autonomia e capacidade de autocontrole das células, de tal modo que em determinados momentos, tem-se questionado a real necessidade do supervisor.

EMPRESA C

Entendimento vigente acerca da questão “desenvolvimento humano”

Os esforços do departamento de RH desta empresa no que tange ao desenvolvimento humano têm sido direcionados para a formação da consciência crítica dos empregados acerca do programa de qualidade da empresa. As atividades adotadas incorporam mais a filosofia da educação que do treinamento, embora este seja também entendido como indispensável. Ou seja, o programa de qualidade desta empresa é baseado nas pessoas, e portanto, estratégias voltadas ao desenvolvimento humano têm sido alvo de grandes atenções.

Estratégias em curso

O início do programa deu-se com a realização de um diagnóstico da empresa, a partir do qual pôde-se contar com um panorama geral capaz de explicitar as condições vigentes nas mais diversas dimensões. Partiu-se, então, para um processo maciço de capacitação de todo o quadro funcional acerca da filosofia e das ferramentas que fariam parte do programa que estava por ser implantado. Além de transmitir as informações necessárias, os treinamentos atuaram no sentido de auxiliar no processo de quebra à resistência que se forma frente às ameaças que constituem qualquer mudança. Entretanto, como todo treinamento, esta etapa atuou em nível superficial junto às pessoas, constituindo apenas um passo inicial.

O segundo passo não foi estanque; ao contrário, constitui-se numa atividade contínua na rotina da organização, e possui um enfoque bem menos mecanicista que os treinamentos. Trata-se do “passa régua”, ou reuniões diárias que ocorrem entre o supervisor e cada um de seus subordinados, voltadas a diálogos que não se restringem à questões operacionais. Em muitos momentos, extrapolam para o âmbito pessoal. Além disto, o passa régua envolve reuniões também diárias entre duplas sempre distintas, permitindo que os membros do grupo de trabalho mantenham uma relação próxima. Esta medida, atrelada à atuação do departamento social, constituído por assistentes sociais e psicólogos, tem em vista o respeito à

qualidade de vida dos empregados e suas famílias. Isto demonstra o pressuposto adotado pela empresa, de que não há programa de qualidade eficaz sem que haja qualidade pessoal. Por isto, problemas de ordem particular, metas pessoais, idéias, sugestões, ou qualquer questão que diga respeito diretamente ao empregado como ser humano são considerados pelo programa, procurando-se então criar espaços propícios para sua adequada expansão.

Uma nova atividade em experiência é a utilização de cartões de diferentes cores que expressam o humor de cada pessoa a cada novo dia de trabalho. Os empregados que fixam o cartão indicativo do pior estado são alvo de atenções especiais do supervisor. Pelo fato de os supervisores lidarem diariamente com questões que dependem de habilidade para o relacionamento, procura-se mantê-los devidamente capacitados. Contudo, as questões mais complexas costumam ser encaminhadas ao departamento social.

As famílias também são alvo do programa. Frequentemente são realizadas palestras voltadas a assuntos que possam interessar esposas, maridos e filhos, e estes são convidados a juntar-se aos membros da empresa. Existe também a preocupação em se levar a filosofia da qualidade para as escolas, por acreditar-se que investir na formação educacional dos futuros membros da empresa constitui uma estratégia promissora. Com relação ao nível de educação dos atuais membros, entre 78 e 82% possui o primeiro grau completo. Para chegar aos 100%, estabeleceu-se um convênio com o Governo Municipal, pelo este cede os professores; a empresa, salas de aula e material didático. Cursos de segundo grau, universitário, de pós-graduação e de línguas estrangeiras (inglês e espanhol) contam com um auxílio de 50%.

Por fim, o programa em curso tem como uma de suas preocupações centrais estimular os empregados a querer participar e a querer fazer acontecer. Este aspecto visa não apenas à inovação na empresa, mas também à gratificação das próprias pessoas cujos projetos são aprovados, desenvolvidos e implementados. Hoje, a grande porta de entrada das inovações da empresa são os ccq's (círculos de controle de qualidade), constituídos por oito membros mais um líder, escolhido informalmente pelo próprio grupo. Dos 3.800 membros da empresa, 1.800 estão envolvidos neste programa, sendo sua adesão espontânea. Todos os que queiram participar têm oportunidade, e aqueles que desejam desistir, podem fazê-lo a qualquer momento. Os ccq's foram responsáveis no ano de 1.995 por 780 novos projetos, dos quais

apenas de 130 foram medidos os resultados até o presente momento: US\$ 800.000,00 de retorno. Para o empregado, não há retorno financeiro, mas o crescente interesse em participar, o volume de utilização dos meios voltadas à sugestões de melhorias, e os ganhos de produtividade, mostram que o nível de gratificação pessoal é grande. Com o intuito de estimular o interesse das pessoas neste sentido, a empresa preocupa-se em desenvolver mecanismos que facilitem a articulação de idéias, bem como o encaminhamento de sugestões. Além disto, organiza mostras internas para exhibir e selecionar os melhores projetos, que são habitualmente encaminhados a feiras de âmbito municipal, estadual e mesmo nacional. A ampliação do campo de visão das pessoas também é considerada importante neste sentido, e com este fim foram instituídos programas de job rotation e de visitação a outras empresas.

Todos estes investimentos não são mantidos sem padrão algum de mensuração. Existe uma equipe de auditores, escolhida pelos próprios membros dos diversos departamentos, responsável por acompanhar a evolução das atividades do programa e, assim, tornar possível a identificação de pontos fortes e fracos, para a partir de dados concretos traçar estratégias de aprimoramento.

EMPRESA D

Entendimento vigente acerca da questão “desenvolvimento humano”

Nesta empresa, entende-se que o desenvolvimento humano deve compreender duas linhas de ação distintas, porém complementares: desenvolvimento comportamental e capacitação técnica. Desta feita, os esforços voltados ao aprimoramento dos empregados como seres humanos estão atrelados a estas duas linhas, sendo que a primeira, atualmente, subdivide-se em três atividades e a segunda, em duas.

Estratégias em curso

A primeira atividade vinculada ao desenvolvimento comportamental é o programa de introdução ao trabalho em equipe. Uma das preocupações desta empresa é viabilizar a atividade em células de trabalho, e, para tanto, acredita-se ser necessário investir na capacitação das pessoas para conviver em equipe. Para viabilizar o programa, atribui-se a cada divisão da empresa um analista, profissional da área de pedagogia, psicologia ou serviço social, que se torna responsável, tanto pela identificação de necessidades de aprimoramento nas equipes quanto pela sua devida capacitação. Em geral, trabalham-se questões como administração de conflitos, tendo-se em vista o acréscimo de situações conflituosas geradas com a introdução do trabalho em células, comunicações, devido à sua relevância ao bom entrosamento das equipes, e liderança, além de outras. Uma técnica bastante utilizada neste programa é a dinâmica de grupo.

Além do analista, a viabilização do programa também é auxiliada pela percepção e atuação dos supervisores. Cada célula é composta por cerca de 11 pessoas, e para cada grupo de 8 a 10 células, existe um supervisor responsável. O trabalho em equipe tem proporcionado, além de incremento na polivalência dos empregados, aumento na produção e no grau de autonomia, reduzindo a necessidade de se contar com um supervisor para cada célula. Além disto, percebe-se que o trabalho em equipe vem contribuindo para a elevação do índice de participação e de iniciativa para a inovação, incentivadas pela empresa, e, também para um incremento no crescimento tanto profissional quanto pessoal dos empregados, que têm aprimorado sua habilidade para conviver em comunidade.

Todo o trabalho de desenvolvimento das células é auxiliado ainda por reuniões diárias de 10 minutos, das quais não participam os supervisores, voltadas ao aprimoramento da interação no seio da equipe e à discussão de questões operacionais, como por exemplo, novas formas de se realizar as atividades tradicionais. Um grande e valioso número de inovações tem emergido destas reuniões. Com relação às questões de ordem pessoal, estas não são o alvo dos encontros, por acreditar-se não ser possível trabalhá-las de maneira satisfatória no ambiente organizacional, tendo em vista sua complexidade. Entretanto, por reconhecer-se que a vida

privada dos empregados interfere na sua vida profissional, a empresa dispõe de assistentes sociais que acompanham casos mais problemáticos ou peculiares.

Além deste programa voltado ao aprimoramento da capacidade para trabalhar em equipe, existem ainda dois outros que fazem parte dos esforços para o desenvolvimento comportamental na empresa: o grid gerencial, direcionado para a capacitação de gerentes e supervisores, e os métodos e técnicas de ensino, destinados à capacitação de multiplicadores internos. Multiplicador é qualquer empregado que tenha passado por alguma espécie de treinamento e que é responsabilizado em transmitir os novos conhecimentos adquiridos aos colegas. Este programa visa preparar tais pessoas para ensinar, baseando-se na andragogia, método de aprendizagem direcionado para adultos. Os supervisores, atualmente chamados de facilitadores, também são envolvidos no programa, uma vez que continuamente se deparam com situações nas quais são responsáveis pelo aprendizado de seus subordinados.

A segunda linha que compreende os esforços para o desenvolvimento humano desta empresa é voltada para a capacitação técnica, e, hoje, está atrelada basicamente ao programa acima mencionado. Tendo-se em vista a crise que hoje ameaça o setor têxtil, considera-se conveniente investir mais na multiplicação interna de conhecimentos do que em cursos externos. Assim, a cada início de ano, os analistas e supervisores identificam as necessidades de aprimoramento em suas respectivas áreas e encaminham pessoas com habilidade para tornarem-se multiplicadores aos devidos cursos. Desta forma, o conhecimento é difundido sem gastos excessivos de recursos. Entretanto, apesar desta política de restrição a despesas, a empresa vem investindo num curso de pós-graduação dirigido às gerências. O objetivo é ampliar o campo de visão dos gerentes, tornando-os generalistas, uma vez que a empresa está dividida em unidades de negócios e, por isto, não pode mais limitar-se a investir em especialistas. Finalmente, o programa de capacitação técnica engloba palestras ministradas pela divisão responsável pelo programa de qualidade da empresa. Estas palestras têm o objetivo de transmitir aos empregados conhecimentos relativos à busca das ISOs 9000 e 14000. Entretanto, nem todos os esforços para o programa de qualidade estão atrelados aos esforços do Departamento de R.H. para o desenvolvimento humano. As atividades direcionadas aos CCQs, por exemplo, intimamente relacionadas ao trabalho em equipe, não possuem vínculo algum com o programa de introdução ao trabalho em equipe.

Por fim, no que tange à qualidade de vida de seus membros, a empresa acredita ser relevante a manutenção, apesar da crise, dos benefícios tradicionalmente concedidos. Além disto, um programa de ecologia no trabalho visa ao bem estar físico e à saúde das pessoas, procurando estar atento a questões relacionadas à ergonomia. Exemplo disto são as paradas de quatro minutos e meio das costureiras no meio do expediente, para exercício físico, com o objetivo de compensar posturas inadequadas adotadas no posto de trabalho. A empresa também relaciona à questão da qualidade de vida os aspectos mentais, e, neste sentido, alega investir na participação, para que todos estejam satisfeitos com a tarefa que desempenham. A educação também é apontada como aspecto relevante, e, por isto, vem sendo articulado um convênio com o Estado, para que se elimine completamente do quadro funcional a ineficiência escolar de pelo menos o 1º grau completo. A meta seguinte será investir maciçamente no 2º grau, sendo que graduação e pós-graduação (desde que de interesse da empresa) recebem um auxílio de custos de 50%.

3.3 APRECIAÇÃO CRÍTICA

O estudo empírico veio corroborar muitas das idéias subjacentes à proposta articulada neste trabalho. Em primeiro lugar, permitiu constatar que o desenvolvimento humano, independentemente da forma como é entendido ou operacionalizado, constitui uma das grandes preocupações de empresas que desejam assegurar sua competitividade. Em segundo lugar, demonstrou que existe uma consciência acerca da necessidade de uma mudança nos referenciais. Ou seja, as organizações têm buscado novas alternativas para propiciar o desenvolvimento humano, embora estas novas alternativas nem sempre enquadrem-se na base de valores que sustenta a proposta deste trabalho. Em diversas situações, pôde-se identificar mudanças que permanecem apegadas a valores do paradigma burocrático. Assim sendo, as organizações pesquisadas corroboram a relevância do tema em questão, bem como a percepção que aponta para a necessidade de estruturá-lo a partir de um novo quadro referencial, mas demonstraram a existência de dificuldades em romper com os valores mais arraigados.

Questões frisadas na proposta apresentada fizeram-se presentes no discurso de todos os gerentes. Por exemplo, é unânime a relação do tema “desenvolvimento humano” com a questão da educação, da superação da estrutura piramidal que obstrui a comunicação e impede a interação, da capacitação das lideranças para o relacinamento humano, da qualidade de vida e do incentivo à participação, à inovação e à experimentação no ambiente de trabalho. Entretanto, as atividades direcionadas à estas questões, apesar de darem um passo em direção aos valores que compõem a aprendizagem organizacional, levam consigo resquícios burocráticos que dificultam a transição para o novo.

Isto pode ser verificado na predominância da preocupação com fatores extrínsecos sobre os intrínsecos. Grande parte das atividades que aparentemente se sustentam sobre valores vislumbrados para o novo paradigma, pecam ao dar ênfase excessiva a questões que valorizam as dimensões social e operacional do homem. Por exemplo, o tema “qualidade de vida no trabalho” prende-se muito mais às condições físicas de trabalho e à concessão de benefícios que às necessidades humanas relativas à busca de sentido e auto-realização. O trabalho em célula, por sua vez, nem sempre espelha o sentido genuíno do convívio em equipe. Busca muito mais a garantia da produtividade para a empresa por meio de grupos autônomos, conquistados às custas de controle informal entre colegas, que canalizam seus esforços para o possível ganho na remuneração, proporcionado pelo incremento na produtividade da célula. Desta forma, a prática do trabalho em célula pode não resultar no incremento da capacidade individual para o convívio em comunidade, mas simplesmente numa cooperação artificial, sustentada por estímulos externos.

Além disto, percebe-se a existência de limites e restrições significativos no espaço disponível à interação para o diálogo acerca de questões pessoais. As reuniões no espaço de trabalho têm demonstrado resultados bastante favoráveis no que tange à iniciativa, à criatividade, à disposição para a participação, para a mudança e a vontade de fazer acontecer, mas ainda não vislumbram muitas das possibilidades que uma equipe genuína possui de auxiliar no processo de crescimento pessoal de seus membros. Assim sendo, não existe espaço para a articulação da visão pessoal. Consequentemente, os investimentos no processo participativo não ultrapassam o paradigma tradicional, pois se não existe visão pessoal, não há como construir uma visão genuinamente compartilhada.

Por outro lado, é muito importante destacar as constatações que apontam para o florescimento de novos modelos mentais, coerentes com os valores vislumbrados ao novo paradigma. Eles resgatam a dimensão do homem parentético, tradicionalmente esquecido no contexto organizacional. Os espaços abertos para a participação, embora não possam ainda ser plenamente classificados conforme os termos discutidos no trabalho acerca da participação democrática, demonstram o reconhecimento da racionalidade substantiva inerente a todo ser humano. Ao incentivar a articulação de novas idéias entre os empregados e ao encorajar sua operacionalização, tal atitude aponta para a valorização da inteligência humana.

O interesse das pessoas em engajar-se em projetos que as permitam criar e experimentar, mesmo que tal atitude não resulte em ganhos materiais, permite associar a valorização do senso crítico humano ao sentimento de gratificação e crescimento pessoal. Demonstra que, além de fatores extrínsecos, existem aspectos intrínsecos ao trabalho que merecem ser evidenciados em projetos direcionados para a questão do desenvolvimento humano no contexto organizacional.

Além disto, percebe-se o início do reconhecimento de que não existe qualidade empresarial sem que haja paralelamente qualidade pessoal, e que, neste sentido, o papel das empresas no que tange à qualidade de vida de seus empregados vai além da mera concessão de benefícios, garantias e privilégios materiais. Seu papel é fornecer as bases para um processo de amadurecimento e aprimoramento individual, indispensável à expansão da plenitude humana, e consequentemente, à qualidade pessoal. Para tanto, os investimentos na reeducação das lideranças, que se mostrou evidente, é de grande relevância, tendo-se em vista o papel e o potencial do líder em qualquer processo voltado ao desenvolvimento humano.

Assim, conclui-se que as idéias subjacentes à proposta apresentada já começam, de certa forma, a ser vislumbradas no meio empresarial, mas que sua internalização plena envolve um difícil processo de transição por requerer a ruptura com valores bastante arraigados na cultura vigente. O núcleo de tudo consiste em reformular o entendimento tradicional acerca da essência humana, do papel do elemento humano no contexto organizacional e das possibilidades de as próprias organizações propiciarem às pessoas meios favoráveis ao seu desenvolvimento. Consiste, portanto, em ultrapassar a antiga suposição de que a garantia de

resultados desejados depende da aplicação de técnicas de estímulo-reforço sobre os empregados, para incorporar a idéia de que o ser humano possui uma predisposição natural que o torna hábil a grandes realizações. Entretanto, o ambiente pode favorecer ou inibir a dinamização de tal habilidade, enquadrando-se aí o papel a ser abraçado pelas organizações.

3.4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

O desencadeamento do presente estudo tornou possível a identificação de importantes interrelações entre o tema central e aspectos aqui abordados apenas em caráter secundário, para que se evitasse um desvio em relação aos objetivos previamente estabelecidos. Por isto, considera-se de grande relevância deixar registradas, a título de sugestões e recomendações, tais interrelações, para que estas possam ser alvo de futuras pesquisas.

Em primeiro lugar, parece bastante coerente o estabelecimento de uma conexão entre o presente estudo e uma discussão acerca do conceito de empregabilidade. A crescente evolução tecnológica, bem como o surgimento do mercado global e a irremediável condição de instabilidade e complexidade ambiental, são fatores que têm, juntos, sido responsáveis por uma modificação na natureza do trabalho, uma vez que a dinâmica econômica está sendo transferida para o campo das idéias. Assim sendo, também as qualificações, tanto culturais, quanto intelectuais e emocionais, exigidas dos trabalhadores, estão se modificando. O mercado de trabalho no novo paradigma não acomoda mais pessoas moldadas para atuar no contexto rígido, seguro e previsível das organizações burocráticas. Ele muda a concepção tradicional do emprego, e requer das pessoas novas habilidades, que ainda estão por ser desenvolvidas. Daí a relação entre o conceito de empregabilidade, termo adotado para expressar um significado coerente com os novos elementos de contexto, e um estudo direcionado ao delineamento de alternativas para o desenvolvimento humano no novo paradigma.

Vale ressaltar também a relevância de um estudo que venha a trabalhar simultaneamente as disciplinas da maestria pessoal e da visão compartilhada, uma vez que a presente pesquisa limitou-se a enfocar o exercício da maestria pessoal como alternativa para um desenvolvimento humano condizente com as demandas atuais. Se apenas as duas

disciplinas em conjunto e sintonia podem ser consideradas instrumentos eficazes para auxiliar a transição paradigmática no contexto das organizações, um estudo nesta direção certamente agregará grande valor à teoria organizacional.

Outro aspecto que está a todo momento subjacente aos argumentos deste trabalho, e que pela dimensão de sua relevância mereceria atenção exclusiva, diz respeito à substantividade humana. É de grande relevância a realização de pesquisas que enfoquem as organizações como entidades que existem para servir, não apenas ao mercado, mas, também, ao homem, passando a considerar que a complexidade das necessidades humanas extrapola os limites da materialidade.

Também o estudo do tempo como dimensão dos sistemas sociais é carente de novas pesquisas que se preocupem em enfocar a necessidade da teoria organizacional incorporar espaço ao tempo convivial e ao tempo de salto. Sugere-se que tais pesquisas sejam dirigidas no sentido de auxiliar no processo de rompimento com a concepção mecanicista que limita o homem a usufruir do tempo inerente aos sistemas econômicos, uma vez que este exerce pressões que impedem a realização pessoal. Ou seja, o que se propõe é que o tempo disponível à pessoa na organização deixe de ser dimensionalizado apenas em função do sistema de mercado.

Como quinta sugestão, pode-se apontar para a relevância de pesquisas que se dediquem exclusivamente a buscar novas estratégias de educação no âmbito da formação escolar, uma vez que é também na escola que se começa a sedimentar a estrutura de valores que o guiará por toda a vida. A transição paradigmática pode ser facilitada pela formação de base, e, mais ainda, nela deve iniciar-se. Assim, pois, o sistema educacional tem um papel relevante a cumprir e precisa modernizar-se, justificando, deste modo, a realização de pesquisas voltadas para este fim. E, tendo-se em vista o papel que também as organizações exercem em relação ao desenvolvimento das pessoas, justificam-se futuros estudos preocupados em traçar estratégias que explorem uma parceria entre escola e empresa.

Finalmente, se está falando-se de uma nova estratégia de produção voltada para harmonizar a organização tradicional com o paradigma emergente, então, é fundamental

pensar-se em reconceituar as dimensões que caracterizam a burocracia. Conforme viu-se ao longo deste trabalho, as alternativas vislumbradas para que se possa proporcionar condições ao desenvolvimento humano no ambiente da organização de aprendizagem, não acomodam o sentido de liderança, controle, poder e comunicação vigentes na burocracia. Para que a proposta aqui apresentada seja viável, é fundamental, inicialmente, operacionalizar-se um novo sentido a estas dimensões, um sentido coerente com os novos valores. Pesquisas que explorem estas questões são fundamentais ao processamento da pretendida transição paradigmática. No que tange à questão da liderança, é importante ultrapassar o enfoque tradicional que subjugava as habilidades do líder para o relacionamento humano às habilidades técnicas. No novo paradigma, o líder não é mais uma pessoa que lança mão de recursos manualescos para influenciar o comportamento de outros, mas, sim, um provedor de recursos para o autodesenvolvimento de seus subordinados. Ou seja, é alguém capaz de conhecer, valorizar e satisfazer os apelos interiores das pessoas e, assim, criar as bases para o sucesso individual. Algumas características indispensáveis num líder são, portanto, o autoconhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional, para que ele possa ser um facilitador do desenvolvimento pessoal de outros. Conclui-se também que, na nova concepção, a relação entre líder e seus subordinados deixa de basear-se em relações de autoridade para basear-se no aprendizado. Daí ser possível extrair-se a nova noção de poder. Este, deixa de estar diretamente vinculado a um cargo, ou seja, o poder da autoridade cede espaço ao poder da informação, do conhecimento, da sabedoria, da empatia. Além disso, ocorre uma ruptura do paradigma em que se planejava as ações em função das necessidades dos detentores do poder decisão. De acordo com a proposta, o poder de decisão é disseminado por toda a organização, para que todos possam participar da definição das regras que regem a coletividade e, assim, encontrar legitimidade em seus atos. Isto leva à reconceitualização da comunicação, que abandona a estrutura piramidal para incorporar uma estrutura de rede. Por fim, faz-se necessário repensar também os mecanismos tradicionais de controle, pois nos sistemas sociais que visam a maximizar a realização pessoal as normas não são eliminadas, mas são mínimas e nunca estabelecidas sem o pleno consentimento dos interessados. Além disto, há que se considerar o fato de que na burocracia, a ordem pressupõe hierarquia e controle rígido, mas que no contexto vislumbrado para a aprendizagem organizacional, as pessoas tornam-se aptas a exercer o autocontrole. Estes são apenas alguns aspectos do que deve ser a reconceitualização das dimensões burocráticas, sendo o aprofundamento de cada um deles de

extrema relevância. Como tal tarefa foge do escopo deste trabalho, fica a recomendação para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENDT, Hanna, (1958), *The human condition*. Chicago: University of Chicago.
- ARGYRIS, Chris, (1993), *Knowledge for action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ASHFORTH, Blake E. ; HUMPHREY, Ronald H., (1995), *Emotion in the workplace: a reappraisal*. New York: Human Relations, vol. 48, n° 2, pgs 97-125, feb..
- AUBREY, Robert; COHEN, Paul M., (1995), *Working wisdom*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza, (1986), *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: McGraw-Hill.
- BERGAMINI, Cecília W., (1990), *Características motivacionais nas empresas brasileiras*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, vol. 30, n° 4 , pgs 41-52, out-dez.
- _____, (1994), *Liderança: a administração do sentido*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, vol. 34, n° 3, pgs 102-114, mai.-jun.
- BOWDICH, J. L.; BUONO, A. F., (1992), *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- CAPRA, Fritjof, (1982), *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix.

CARRAHER, David W., (1983), *Senso crítico*. São Paulo: Pioneira.

CHANLAT, Jean-François, (1992), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto, (1993), *Teoria Geral da Administração 2*. São Paulo: Makron Books.

CLARKE, T.; MONKHOUSE E., (1995), *Repensando a empresa*. São Paulo: Pioneira.

CLEMENS, John K.; ALBRECHT, Steve, (1995), *The timeless leader*. Massachusetts: Adams Publishing.

COVEY, Stephen R., (1994), *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus.

CROZIER, Michael, (1963), *Le Phénomène bureaucratique*. Paris: Éditions do Seuil.

DAHL, Robert A., (1989), *Democracy and its critics*. New Haven: Yale University Press.

DANTAS, José da Costa, (1988), *Alienação e participação*. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, vol. 22, nº 2, pgs 30-51, abr.-jun..

DEMO, Pedro, (1994), *Pesquisa e construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

DE GEUS, Arie P., (1988), *Planning as learning*. Boston: Harvard Business Review, vol 66, nº2, pgs 70-74, mar.-apr.

ETZIONI, Amitai, (1989), *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira.

FERGUSON, Marilyn, (1980), *A conspiração aquariana*. Rio de Janeiro: Record.

FRANKL, Viktor E, (1990), *Dar sentido à vida: a logoterapia de Viktor Frankl*. São Leopoldo: Sinodal.

_____. (1992), *Em busca de sentido*. São Leopoldo: Sinodal.

_____. (1989), *Um sentido para a vida: psicoterapia e humanismo*. Aparecida: Santuário.

FREIRE, Paulo, (1987), *Ação cultural para a liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

_____, (1989), *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

FROMM, Erich, (1970), *Psicanálise da sociedade contemporânea*. Rio de Janeiro: Zahar.

GARVIN, David A., (1993), *Building a learning organization*. Boston: Harvard Business Review, vol. 71, nº 4, pgs 78-91, july-aug..

GIL, A. C., (1989), *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

GOLEMAN, Daniel, (1996), *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.

GRAHAM, Pauline (Ed.), (1995), *Mary Parker Follet - prophet of management*. Boston: Harvard Business School Press.

HALL, Richard, (1984), *Organização, estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

HANDY, Charles, (1995), *A era do paradoxo*. São Paulo: Makron Books.

HERZBERG, F., (1987), *One more time: how do you motivate employees?* Boston: Harvard Business Review, vol. 65, nº 5, pgs 109-120, sept.-oct..

HIRSCHMAN, Albert O., (1979), *As paixões e os interesses*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE BLUMENAU, 1993.

Retrospectiva Econômica de Blumenau. Blumenau.

JUSTINO, Elisa Kaspareit, (1994), *Formação de profissionais para a indústria têxtil através de sistema de cooperação SENAI/EMPRESA no Estado de Santa Catarina*. Blumenau.

Monografia (programa de aperfeiçoamento em gestão e administração de formação técnica e profissional) - SENAI.

KATZENBACH, John R.; SMITH, Douglas K., (1993), *The discipline of teams*. Boston:

Harvard Business Review, vol. 71, nº 2, pgs 111-120, mar.-apr..

KIKLIAN, Cecília S., (1992), *The world of W. Edwards Deming*. Knoxville: SPC Press.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade, (1991), *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.

_____, (1988), *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

LAWLER, E. E., (1992), *The ultimate advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.

MANNHEIM, Karl, (1939), *Ideology and utopy*. New York: Brace & World.

MERTON, R. K., (1967), *Social theory and social structure*. New York, The Free Press.

MICHELS, Robert, (1949), *Political Parties*. Glencoe: The Free Press.

MILLS, C. Wright, (1965), *A Imaginação Sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar.

MINTZBERG, Henry, (1983), *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

MISES, Ludwig von, (1944), *Bureaucracy*. New Haven: Yale University Press.

MITROFF, Ian I.; MASON, Richard O.; PEARSON, Christine M., (1994), *Framebreak*. San Francisco: Jossey-Bass.

MOUZELIS, Nicos P., (1978), *Organizations and bureaucracy*. Chicago: Aldine.

NONAKA, Ikujiro, (1991), *The knowledge-creating company*. Boston: Harvard Business Review, vol. 69, nº 6, pgs 96-104, nov.-dec..

PINCHOT, Gifford e Elizabeth, (1994), *O poder das pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.

RAMOS, Alberto Guerreiro, (1983), *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

_____, (1989), *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

_____, (1984), *Modelos de homem e teoria administrativa*. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, vol. 18, nº 2, pgs 3-12, abr.-jun..

RUDIO, Franz Victor, (1986), *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes.

RUIZ, João Álvaro, (1986), *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

SALM, José Francisco, (1993), *Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades*. Florianópolis: Universidade & Desenvolvimento.

SALVADOR, Ângelo Domingos, (1986), *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica*. Porto Alegre: Sulina.

SANTA CATARINA EM DADOS, (1995), Setor econômico-estatístico. Florianópolis: FIESC, v. 1.

SENGE, Peter M., (1990), *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller.

_____, (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday.

SCHON, Donald, (1971), *Beyond the stable state*. New York: Norton.

SIEVERS, Burkard, (1986), *Beyond the surrogate of motivation*. New York: Organization Studies, vol. 7, nº 4, pgs 335-351.

WEBER, Max, (1978), Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar.

WREN, Daniel A., (1979), *The evolution of management thought*. New York: J. Wiley.